وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

بالخروبة

قسم علوم التسيير

المــوضــوع:

دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير

في فرع إدارة الأعمال

من إعداد الطالبة:

العيــهار فلــة

تحت إشراف الدكتور:

عــيسى يحــه

لجنة المناقشة:

أ. **بوتين محمد:** .... رئيساً

د. **يحه عيسى:** .... مقرراً

د. **بن عنتر عبد الرحمان:** .... عضواً

أ. **سواكري مباركة:** .... عضوةً

أ. **بومدين يوسف:** .... عضواً

سنة ٢٠٠٥

الــــتشكــرات

أتقدم بأسمى معاني التقدير والشكر إلى الأستاذ المشرف على هــذه الرســالة الــدكتور "**عيسى يحه**" على كل الدعم والتوجيه الذي قدمه لي، وعلى نصائحه السديدة الــتي طالمــا أفادتني، وعلى وقوفه إلى جانبي طول فترة تحضير هذه الرسالة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى خالي العزيز **حاجي بن علية** علــى مــساعدته القيمــة ومساندته لي كلما احتجت إليه.

وأقدم فائق الشكر والتقدير لكل من السيد **أحمد عطا** و**ناصر عطا** مسؤولي مؤسسة الدار الدولية للكتاب على مساعدتهم القيمة لي.

وأخيراً، أتقدم بالشكر الجزيل لجميع صديقاتي وأصدقائي الذين ساعدوني على إتمام هذه الرسالة، ولكل فرد ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

الإهـــــداء

أهدي هذا العمل إلى أعز مخلوقين على قلبي في هذا الوجود، إلى من لهما الفضل في تربيتي وتعليمي، إلى من دفعاني دوماً إلى الأمام، ومنحاني القدرة على المواصلة: إلى **أ**بي و**أمي**.

إلى أخي **عمر،** أختي سمي**رة** و**آمال** راجية من الله أن يمنح لكل منهم السعادة والهناء.

إلى أختي **آسيا**، زوجها **أحمد**، وولدها الكتكوت **أ**يمن.

إلى أختي **مباركة،** زوجها **عبد الله**، وابنتها المحبوبة **يا**سمين.

إلى كل أفراد عائلة **العيهار،** عائلة **حاجي،** عائلة ح**مود** وعائلة **بن مد**ني.

إلى روح من فقد م ولايزالون يعيشون في قلبي، **جد**تي، جدي **الحاج بولنـوار** ويحـيى راجية من الله أن يرحمهم ويسكنهم فسيح جنانه وأن يجعل الجنة مثواهم.

إلى جدتي الثانية **خا**لتي **مسعودة** متمنية من الله أن يطيل في عمرها وأن يديم عليها نعمـة الصحة والعافية، وإلى خالي العزيز **بن علية** الذي طالما ساعدني وساندني طوال فترة إعـداد هذه الدراسة أدامه الله لنا.

إلى صديقة العمر **إيمان،** زوجها **عبد الحق،** وابنتها الكتكوتة **مر**يم، وكافة أفراد عائلتها.

إلى صديقاتي اللواتي أعزهن كثيراً أدامهم الله لي **مونية**، نجاة، **وفاء** و**ليندة**.

إلى جميع زملاء وزميلات الدراسة، خاصة **ليندة، نادية، مر**يم، **فريدة، سامية، هجـ**يرة، **فريحة** وكافة الزملاء والزميلات في فرع إدارة الأعمال.

إلى زملائي في العمل شاكرة لهم على دعمهم لي، **وسيلة، صباح**، **سهيلة** و**عبد الوهاب.**

وإلى جميع الأشخاص الذين أحبهم، والذين لم يتسنى لي أن أذكر أسمائهم.

المقـدمة العـامة

تواجه المؤسسات الحديثة عدة تحديات تسود بيئة الأعمال، والتي تفرض عليها السعي نحو تطبيق أهـم المفـاهيم الإدارية الحديثة، وتتجسد أهم هذه التحديات فيما يلي:

- اتفاقية الجات التي تقضي بتحرير التجارة الخارجية عالمياً، مما يزيد من حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية.
- ظاهرة العولمة التي أدت إلى انتقال المنافسة من الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية، وحريـة انتقـال رؤوس الأموال، اليد العاملة والسلع.
- زيادة الاتفاقات والتكتلات الاقتصادية، والتي أصبحت تشكل قوى اقتصادية في حد ذا ا كالسوق الأوروبية الموحدة مثلاً.
- تسارع حركة التطور التكنولوجي وظهور الإبداعات التكنولوجية بصفة مستمرة لا تتمكن المؤسسات مـن لحاقها.
- زيادة متطلبات العميل، خاصة مع ظهور فرص بديلة كثيرة أمامه.
- زيادة حدة المنافسة بسبب دخول عدد هائل من المؤسسات إلى ساحة المنافسة، وظهـور فـرص تـسويقية جديدة.
- ظهور متطلبات الجودة كعامل أساسي لدخول الأسواق العالمية والنجاح فيها.
- ظهور هيآت خاصة بحماية المستهلك تأخذ على عاتقها التأكد من مدى جودة وسلامة المنتجات والخـدمات التي يحصل عليها هذا الأخير.

كل هذه المتغيرات دفعت المؤسسات إلى تطبيق تقنيات وأساليب إدارية حديثة لتضمن من خلالها احـتلال مركـز قوي في السوق، وكذا المحافظة على هذا المركز وتعظيمه. ومن أهم التوجهات الحديثة لمنظمات الأعمال:

- الاهتمام بالجودة وتحقيق منتجات وخدمات ترضي وتلبي احتياجات العملاء وتفوق توقعا م.
- السعي لإسعاد العملاء، وذلك من خلال تقديم منتج أو خدمة بالسعر المناسب، الجودة المقبولـة والخـدمات المتميزة.
- السعي لإرضاء كافة المتعاملين مع المؤسسة، من عمال، مساهمين، موردين، وسطاء، زبائن، حكومة وا تمع ككل.
- تطبيق التكنولوجيات الحديثة والعالية، والتي تساهم في تطوير أداء المؤسسة.

وتعد جودة المنتجات والخدمات من أهم المتغيرات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها لضمان تحقيق رضـا عملائهـا وولائهم، ذلك أن إسعاد وإرضاء العملاء من شأنه أن يحقق للمؤسسة زيادة في الربحية، تعزيزاً لمركزهـا التنافـسي، وضمان بقائها واستمرارها في الأسواق المحلية، كما تساهم الجودة في منح الفرصة للمؤسسة لدخول الأسواق العالمية واحتلال مراكز قوية فيها مقارنة بمنافسيها.

وتؤثر الجودة على سلوك المستهلك، ذلك أن هذا الأخير يكون مستعداً لدفع أي ثمن مقابل الحصول على منـتج أو خدمة تلبي احتياجاته وتستجيب لمتطلباته.

وفي ظل حدة التنافس التي تسود الأسواق، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة، أهمها كيف تصل المؤسسة إلى بنـاء وتعزيز ميزة تنافسية تسمح لها باحتلال مركز تنافسي قوي، والمحافظة عليه وتعظيمه، وتعد الجودة من أهم المعايير التي تعتمدها المؤسسات في مواجهة منافسيها، في ضمان وفاء عملائها، وتحقيق الريادة على هؤلاء المنافسين.

ومن هنا نطرح إشكالية هذه الدراسة، والمتمثلة في:

"مـا هو دور الـجودة في بناء وتحقيق مـيزة تنـافسية للمؤسسـة؟!"

وانطلاقاً من هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات التالية:

- ما هي أوجه أهمية الجودة بالنسبة لكل من المؤسسة، العملاء، والعمال؟
- ما هي عوامل نجاح تأسيس الجودة في المؤسسة؟
- ما هي التقنيات المستخدمة في تحسين وتطوير مستويات الجودة؟
- ما هي المعايير التي يتم من خلالها تحديد مستويات الجودة؟
- ما هي مصادر الميزة التنافسية؟
- ما هو دور سلسلة القيمة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؟
- ما هو دور العمال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟

كما نتقدم بالفرضيات التالية لمعالجة هذا الموضوع:

- تصاحب الجودة كافة مراحل العمليات الإنتاجية.
- تقع الجودة تحت مسؤولية جميع أفراد المؤسسة.
- لا تؤثر تكاليف الجودة على جودة المنتجات والخدمات.
- تنتج الميزة التنافسية عن الموارد الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة.
- الموارد البشرية والكفاءات أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية.
- لا تمنح الدولة أية مزايا تنافسية لمؤسسا ا.
- يعد الإبداع مصدراً لتطوير وتجديد منتجات وخدمات المؤسسة.
- لا يتحقق رضا العميل في مستويات الجودة الجيدة.

ويهدف هذا الموضوع إلى:

- رفع الغموض عن الجودة، والميزة التنافسية باعتبارهما مفهومين متعددي الأبعاد.
- التأكيد على أهمية تحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية.
- توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة.

ويستمد هذا الموضوع أهميته من خلال متطلبات المنافسة التي تفرضها الساحة الاقتصادية في الوضع الراهن والتي تدفع المؤسسات إلى تطبيق التوجهات الحديثة لمواجهة المنافسة، التفوق على المنافسين وتحقيق الريادة.

وللإجابة على إشكالية الموضوع نتبع الإطار التالي:

- جاءت الدراسة نظرية تتخللها بعض الأمثلة الواقعية.
- تم التطرق إلى تقنيات تحسين الجودة ومصادر الميزة التنافسية.

ويستمد الموضوع مبرراته من:

- زيادة الاهتمام بمتطلبات الجودة ومتغيرا ا.
- زيادة احتدام المنافسة بين المؤسسات.
- سعي المؤسسات نحو تحقيق التفوق في مجال أعمالها.

أما عن الصعوبات التي اعترضتنا أثناء تناولنا لهذا الموضوع فتتمثل في:

- ندرة المراجع التي تختص في هذا الموضوع، إذ نجد مراجع تتناول موضوع الجودة وتتعمق فيه، ومراجع أخرى تقوم بدراسة الميزة التنافسية وجوانبها المختلفة، في حين قلّ ما نجد مراجع تربط بين الجودة والميزة التنافسية بالرغم من الأهمية البالغة التي يختص ا هذا الموضوع.
- صعوبة الحصول على المراجع من المصادر الجامعية بالرغم من توافرها، كما هو الحال في المكتبة الجامعية.
- طبيعة الموضوع في حد ذاته، والتي تحمل قدراً كبيراً من التعقيد والغموض، بالإضافة إلى عدم تحديد الموضوع مما أدى إلى محاولة تناول هذا الأخير من كافة الجوانب التي يمسها.

وقد تمّ الاستناد في تحليلنا لهذا الموضوع على المنهج التحليلي من خلال شرح وتحليل المتغيرات الخاصة بكل من الجودة، الميزة التنافسية، والعلاقة بينهما. ومن ثمّ الخروج من هذا التحليل بنتائج تحتمل الصحة كما تحتمل الخطأ.
كما تمّ استخدام المنهج التركيبي من خلال ربط عناصر الموضوع ببعضها البعض لاستخلاص العلاقات وتفسيرها.
ولتدعيم الجزء النظري من هذا الموضوع، تمّ الاستناد إلى أمثلة واقعية لمؤسسات الدول المتطورة، مما يساهم في تكامل منهجية الموضوع.

ولتحليل هذا الموضوع، تمّ الاعتماد على مصادر المعلومات التالية:

- الكتب باللغة العربية والفرنسية.
- المجلات المتخصصة في مجال الاقتصاد.
- الدراسات الجامعية في هذا الموضوع.
- مواقع الإنترنت.

وقد تم اتباع المنهجية التالية في تحليل الموضوع:

تمّ تقسيم الموضوع إلى ثلاث فصول، وكل فصل إلى ثلاث مباحث، وكل مبحث إلى خمس مطالب، ونورد هذا التقسيم بالتفصيل فيما يلي:

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري للجودة، ونستهلّه بالتعرض لأهم المفاهيم العامة المتعلقة بالجودة في المبحث الأول، إذ نتطرق من خلاله إلى أهم التعاريف التي جاءت عن الجودة، وأهمية هذه الأخيرة في المطلب الأول، لننتقل بعدها إلى مراحل تطور حركة الجودة وأهم الاتجاهات الحديثة فيها في المطلب الثاني، ثم نتعرض إلى استراتيجية الجودة وموقع إدارة الجودة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة في المطلب الثالث، وكيفية تحديد مستوى الجودة وكيفية قياسها في المطلب الرابع، أما المطلب الخامس فيتطرق إلى الرقابة على الجودة وتكاليف هذه الأخيرة.

أما في المبحث الثاني نتعرض إلى أحدث التقنيات والأساليب المستخدمة في تحسين وتطوير مستوى الجودة، والتي تنقسم إلى ما يلي:

- المطلب الأول: حلقات الجودة والتحسين المستمر في الأداء.
- المطلب الثاني: تحليل العمليات والتشخيص الذاتي.
- المطلب الثالث: تحليل القيمة وأنظمة الاقتراحات.
- المطلب الرابع: إعادة الهندسة والقياس المقارن.
- المطلب الخامس: الإدارة بالمشروع والإدارة بالمعرفة.

ونتطرق في المبحث الثالث إلى إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو، وكوننا أخرنا هاذين العنصرين إلى آخر الفصل الأول ليس تقليصاً من حجمهما أو من أهميتهما، وإنما لإبراز دورهما الكبير وأهميتهما البالغة في تحقيق الجودة، وذلك بتخصيص مبحث خاص بهما.

ونتناول في هذا المبحث مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها في المطلب الأول، ثم المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة وأهدافها في المطلب الثاني، أما في المطلب الثالث فنتعرض إلى إدارة الجودة الشاملة كنظام، والعناصر اللازمة لإقامة هذا النظام، بعدها نرصد أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعوامل نجاحها في المطلب الرابع، وأخيراً نقوم بالتطرق إلى إدارة الجودة الشاملة في ظل التحديات الإدارية الحديثة وعلاقتها بمعايير الأيزو في المطلب الخامس.

أما الفصل الثاني فيتناول بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك بالتعرض أولاً إلى التنافسية في المبحث الأول، إذ نستهل هذا المبحث بالتحديات والتوجهات الحديثة لمنظمات الأعمال في المطلب الأول، ثم أهم المفـاهيم العامـة الخاصة بالتنافسية في المطلب الثاني، بعدها الإدارة الاستراتيجية كأداة لمواجهة التنافسية في المطلب الثالث، ثم تحليـل ودراسة بيئة المؤسسة كأساس للإدارة الاستراتيجية وكقاعدة لبناء الميزة التنافسية في المطلب الرابع، ومـن ثمّ عـرض الاستراتيجيات التنافسية التي تعتمدها المؤسسات في مواجهة منافسيها وبناء مزايا تنافسية لها في المطلب الخامس.

ونتطرق في المبحث الثاني إلى الميزة التنافسية، وذلك بالتعرض إلى أهم التعريفات التي جاءت في هذا المجال في المطلب الأول، ثم أنواعها في المطلب الثاني، ونشرح في المطلب الثالث محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها، ثم دور سلسلة القيمة في بناء وتعزيز ميزة تنافسية في المطلب الرابع، وأخيراً عوامل نجاح بناء وتأكيد الميزة التنافسية.

أما المبحث الثالث فنتعرض إلى أهم مصادر إنشاء ميزة تنافسية للمؤسسة، والتي نحددها فيما يلي:

- المطلب الأول: الإدارة الاستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية.
- المطلب الثاني: الموارد الملموسة وغير الملموسة.
- المطلب الثالث: الموارد البشرية والكفاءات.
- المطلب الرابع: الإطار الوطني والمزايا الوطنية.
- المطلب الخامس: الإبداع والابتكار.

وفي الفصل الثالث والأخير، نقوم بتحليل العلاقة الكامنة بين الجودة والميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك بالتطرق إلى خلق القيمة كسبيل أساسي لتحقيق الجودة وبناء الميزة في المبحث الأول، هذا انطلاقاً من تعريف القيمة في المطلـب الأول، ثم مكوناتها في المطلب الثاني، وحلقة بناء القيمة للعميل في المطلب الثالث، وعرض أهم أساليب تحليل القيمة في المطلب الرابع، أما المطلب الخامس فيوضح كيف أن الجودة تعد طريقاً لتحقيق القيمة للعميل وبناء ميـزة تنافـسية للمؤسسة.

أما في المبحث الثاني فنتطرق إلى تحقيق رضا العميل كهدف ثنائي لكل من الجودة والميزة، وذلـك بـالتعرض إلى مفهوم رضا العميل في المطلب الأول، ثم أهمية تطبيق التوجه بالعميل من قبل المؤسسة في المطلب الثاني، بعدها أهميـة الجودة في خدمة العملاء كأساس للتميز في المطلب الثالث، ثم أهم المتغيرات التي تؤثر على رضا العميـل في المطلـب الرابع، وفي المطلب الخامس نحلل دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تعزيز رضا العميل.

وفي المبحث الثالث والأخير نتوصل إلى جوهر الموضوع، والمتمثل في الجودة كأداة لبناء وتعزيز الميـزة التنافـسية للمؤسسة، وذلك بالتطرق أولاً إلى أهم التقنيات المستخدمة في تحسين الجودة (والتي تعرضنا لهـا في الفـصل الأول) والتي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، والمتمثلة في:

- المطلب الأول: الإنتاج في الوقت المحدد.
- المطلب الثاني: إعادة الهندسة.
- المطلب الثالث: القياس المقارن.
- المطلب الرابع: إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية للأيزو.

وفي المطلب الخامس نوجز أهم الأوجه التي تؤثر من خلالها الجودة بمفهومها العام على بناء وتعزيز الميزة التنافـسية للمؤسسة.

وفي آخر هذه الدراسة، نقوم بطرح أهم النتائج والتوصيات التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة.

I - الإطار الفكري والنظري للجودة

مدخل :

تعد الجودة من المتطلّبات الأساسية الحديثة التي يجب توافرها في المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها، حيث تلبي رغباتهم واحتياجاتهم، مما يفرض عليها منح الأهمية اللازمة لهذا المفهوم الحديث وذلك من خلال استيعاب وفهم معنى الجودة وتعميمه على جميع أفراد المنظمة مع محاولة تحقيقه.

ونستعرض في هذا الفصل الإطار الفكري والنظري للجودة، وذلك بشرح أهم المفاهيم الأساسية المرتبطة بالجودة في المبحث الأول، ثم التعريف بمختلف الطرق والأساليب المستخدمة في تحسين الجودة في المبحث الثاني، ووصولاً إلى أبرز المفاهيم الحديثة التي تتخذها الجودة حالياً، والمتمثّلة في إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو في المبحث الثالث.

I.1 - مفاهيم عامة حول الجودة

تمهيد:

لقد تزايد اهتمام المنظمات في السنوات الأخيرة بمفهوم الجودة، وتزايدت جهودها في تحقيق الجودة في عملياتها الإنتاجية والخدمية، لذا نتعرض في هذا المبحث إلى أهم المفاهيم المتعلّقة بالجودة، بدءاً بتقديم أبرز التعاريف الخاصة بهذه الأخيرة، وبيان أهميتها، ثم تحديد أهم المراحل التي مرت بها حركة الجودة وكذا الاتجاهات الحديثة التي ميزت إدارة الجودة. ننتقل بعدها إلى إبراز علاقة إستراتيجية الجودة بالإستراتيجية العامة للمنظمة، وموقع وظيفة إدارة الجودة في الهيكل التنظيمي للمنشأة، ونقوم بشرح كيفية تحديد مستوى الجودة وكيفية قياسها. وأخيراً، التعريف بمفهوم الرقابة على الجودة وأنواع تكاليف الجودة مع بيان مفهومها.

I.1.1 - ماهية الجودة وأهميتها

I.1.1.1 - ماهية الجودة

تعد الجودة ، الكمية والتكلفة من أهم مؤشرات التسيير، فلضمان التسيير الفعال للمنظمة يجب المحافظة والتحسين المستمر ليس للجودة فحسب، بل أيضا لحجم الإنتاج، آجال التسليم، الإنتاجية والتكاليف[1].

حيث أصبحت متطلبات الجودة العالية مصاحبة لكل مراحل وعمليات الإنتاج، ذلك أنها تؤثر بشكل تام ومباشر على أداء المؤسسة وسمعتها[2].

"ويرجع مفهوم الجودة (QUALITY) إلى الكلمة اللاّتينية (QUALITAS) التي تعني طبيعة الشخص أو الشيء، وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان... ولقد تغير مفهوم الجودة مع تطور علم الإدارة، وظهور الشركات الكبرى وزيادة حدة المنافسة، حيث أصبح للجودة أبعاداً جديدة ومتشعبة"[3].

وقد اتخذت الجودة تعاريف مختلفة ومتعددة، من بينها نذكر التعاريف التالية:

١. تعريف المعهد الوطني الأمريكي للمقاييس والجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة:

تعرف الجودة على أنها: "مجموعة من السمات والخصائص للسلع والخدمات القادرة على تلبية احتياجات محددة"[4].

٢. تعريف (D'AVENI Richard) :

"نقصد بالجودة، الجودة المرتقبة من قبل المستهلك (La qualité perçue) "[5].

---

[1] KONDO Yoshio, "La maîtrise de la qualité dans l'entreprise", édition ECONOMICA, Paris, 1997, P3.

[2] محمد إسماعيل عمر، "أساسيات الجودة في الإنتاج"، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٣٠.

[3] مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار صفاء للنشر، عمان، الطبعة ١، ٢٠٠٢، ص ١٥ و١٦.

[4] http://www.ibn-taymia.edu/quality1.files/frame.htm.

[5] D'AVENI Richard, "Hyper compétition", édition VUIBERT, Paris, 1995, P 47.

٣. تعريف (JOCOU Pierre) :

تتمثّل الجودة في تقديم جميع الأداءات اللازمة للعميل، والتي ينتظر منها هذا الأخير أن تشبع وتلبي رغباته وفق سعر تنافسي، وفي الوقت المناسب، ووفق الطرق والأساليب التي تناسبه[٦].

٤. تعريف (JOKUNG Octave) :

"تعتبر الجودة المحقّقة كعامل يسبق القيمة المحقّقة"، فقد يقتني المستهلك سلعة ما لاعتقاده بأنها ذات جودة عالية قبل استعمالها، و بهذا يكون قد حكم على جودة المنتج قبل الحكم على القيمة التي يمكن أن تحققها له[٧].

٥. تعريف المنظمة العالمية للمعايرة (ISO):

"تمثّل الجودة مجموعة الخصائص المتعلّقة بالمنتوج، أو بالنظام، أو بالعملية الإنتاجية والتي تلبي رغبات العمــلاء والأطراف الخاصة الأخرى"[٨].

٦. تعريف (تترو ديتورو) :

"تعتبر الجودة استراتيجية عمل أساسية تساهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الــداخل والخارج، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة"[٩].

٧. تعريف (Bradly T.GALE) :

لقد ميز (**براد**لي) بين أربع مستويات للجودة والتي تجعل منها سلاحاً استراتيجياً، والمتمثلة في[١٠]:

- **جودة المطابقة:** أي مطابقة جودة المنتج للخصائص والمواصفات المحددة في التصميم.
- **إرضاء العملاء:** وذلك من خلال الاقتراب منهم، وتفهم احتياجاتهم ومحاولة تلبية هذه الاحتياجات.
- **القيمة المطلوبة من قبل السوق الخاصة بالمنافسة**: وذلك من خلال دراسة السوق وتحليل متغيراته.
- **إدارة القيمة للعميل**: من خلال استعمال أدوات القياس ومؤشرات تحليل العلاقة (قيمة/ زبون).

٨. تعريف سمير **محمد عبد العزيز:**

يميز بين ثلاث مداخل رئيسية مرتبطة بمفهوم الجودة[١١]:

- **جودة التصميم:** أي المواصفات الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج.
- **جودة المطابقة:** نقصد بها مطابقة جودة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعة في التصميم.
- **جودة الأداء:** نعني بها قدرة المنتج على أداء المهمة التي أنجز لأجلها وفق احتياجات ورغبات الزبائن.

---

[٦] JOCOU Pierre et LUCAS Frédéric, "Au cœur du changement: Une autre démarche de management , la qualité totale", édition DUNOD, 3éme édition, Paris, 1995, P 22.

[٧] JOKUNG Octave, "Introduction au management de la valeur", édition DUNOD, Paris, 2001, P 39.

[٨] "Les projets de Normes ISO 9000 : version 2000", recueil normes, édition AFNOR, Paris, 2000, P 10.

[٩] خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، "إدارة الجودة الشاملة:تطبيقات على القطاع الصحي"، ردمك للنشر، الطبعة١، الرياض، ١٩٩٧، ص ٤٣.

[١٠] BRILMAN Jean, "Les meilleures pratiques du management: au cœur de la performance", les éditions d'organisations, 3ème édition, Paris, 2001, P 91.

[١١] سمير محمد عبد العزيز، "جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠، ١٠٠١١"، مكتبة الإشعاع، الطبعة ١،القاهرة، ١٩٩٩، ص ٩.

بالإضافة إلى هذه التعاريف السابقة، قدم مجموعة من علماء الجودة تعاريف مختلفة لها، نوجزها فيما يلي[١٢]:

(أرماند فيجينبيوم): الرضا التام للعميل (١٩٥٦).

(فيل كروسبي): المطابقة مع المتطلبات (١٩٧٩).

(جوزيف جوران): دقة الاستخدام حسب ما يراه المستفيد (١٩٨٩).

(إدوارد دمينج): دقة متوقعة تناسب السوق بتكلفة منخفضة (١٩٨٦).

شرح وتفسير التعاريف السابقة:

بالرغم من اختلاف هذه التعاريف، إلاّ أنها تجتمع جميعها على عنصر رئيسي، وهـو إرضـاء وتلبيـة احتياجات ورغبات العملاء. ومن بين النقاط التي اختلفت فيها هذه التعاريف هو كيفية تلبية هذه الاحتياجـات، كما عرفها البعض وفق الهدف الذي تسعى لتحقيقه، كالتحكم في المنظمة، زيـادة حـصة الـسوق، إرضـاء العملاء..وعرفها البعض الآخر وفق المكونات والعناصر التي تتضمنها، كجودة التصميم، المطابقة والأداء، واعتبرها البعض بأنها استراتيجية أساسية تستند إليها المنظمة في تحقيق النمو والتطور المستمر.

ولكن توجد مجموعة من المفاهيم الخاطئة التي ارتبطت بمفهوم الجودة، من بينها ما يلي[١٣]:

١. أنّ جودة المنتجات والخدمات تكلفتها عالية.
٢. أنّ الجودة تخص فقط المنتجات.
٣. أنّ الجودة تعني الرفاهية (LUXE) .
٤. أنّ الجودة تأخذ وقتاً مما يعيق عملية رفع الإنتاجية.
٥. أنه من الصعب على المنظمة قياس جودة منتجا ا.
٦. أنّ المنظمات تنفق أموالاً باهظة لتحقيق جودة منتجا ا وخدما ا.
٧. أنّ مبدأ الصفر معيب (ZERO DEFECT)، أي منتج بدون عيوب، مستحيل تحقيقه.
٨. أنّ الجودة عمل إضافي غير هام.
٩. أنّ الجودة تعني كثرة الوثائق.
١٠. اقتناع مسيري المنظمات بأنّ جودة منتجا م تحتل الدرجة الأولى في الأسواق.
١١. أنّ الجودة تخص عمال إدارة الإنتاج فقط ولا تعنى ا الإدارات الأخرى كإدارة التسويق مثلاً.
١٢. أنّ الجودة لا تتم إلاّ بوجود خبراء في الجودة.
١٣. اعتقاد المنظمة بأنها تطبق الجودة بالرغم من عدم مطابقتها مع احتياجات العميل.
١٤. اعتقاد المنظمة بأنها لا تملك الوقت لتطبيق الجودة.
١٥. أنّ الجودة مرتبطة بالربح، فلماذا تطبق المنظمة نظم الجودة ما دام حجم مبيعا ا في تزايد.

---

[١٢] http:// www.mmsec.com/TWDA1.htm.

[١٣] DETRIE Philippe, "Conduire une démarche qualité", les éditions d'Organisations, Paris, 2001, P54 -62.

لقد تزايد اهتمام المنظمات الحديثة بالجودة، مما يدعونا للتساؤل عن الأهمية التي أصبحت تحتلها الجودة بالنسبة للمنظمة، للعملاء، وللعمال أيضاً.

I.١.١.٢ - أهمية الجودة

مع تزايد المنافسة، ومع ارتفاع مستوى متطلّبات الزبائن، أدركت المنظمات أنّ بإمكا ا أن تجعل من الجودة مصدراً لقدر ا التنافسية[١٤]. فلا شك أنّ تحقيق الجودة هو حلم يراود جميع المنظمات، ذلك أنّ الجودة لم تعد ترفاً أو اختياراً يمكن التغاضي عنه، وإنما هي التزام لا بديل له[15]. وتعد الجودة هامة لثلاث أطراف رئيسية، هم:

أولاً - المنظمة: وتظهر أهمية جودة المنتجات والخدمات بالنسبة للمنظمة من خلال النقاط التالية:

١. الصورة العامة وسمعة المنظمة في الأسواق:

فعدم تخصيص الاهتمام اللازم للجودة قد يؤدي إلى تدمير سمعة المنظمة، تخفـيض مـشاركتها التجاريـة في الأسواق المحلية والعالمية، وعدم رضا عملائها على مستوى منتجا ا[١٦].

٢. درجة الثّقة في منتجا ا:

فسوء تصميم أو تصنيع المنتجات قد يؤدي إلى وقوع حوادث لمستعملي هذه المنتجات، مما يتسبب في المسائلة القانونية للمنظمة، كوقوع حادث سيارة بسبب سوء تصميم أو تصنيع نظام المكابح[١٧].

٣. مستوى الإنتاجية:

فالجودة السيئة للمنتجات تؤثّر سلباً على الإنتاجية، وذلك من خلال إنتاج سلع معيبة غير قابلـة للتـسويق، بالإضافة إلى تكاليف الإصلاح[١٨].

٤. التكلفة:

فالمستوى الضعيف للجودة يؤدي إلى زيادة تكاليف المنظمة، وذلك من خلال زيادة المرفوضات، التـالف، والمعيب، بالإضافة إلى تكلفة فقدان العملاء وانصرافهم إلى منتجات المؤسسات المنافسة[١٩].

---

[١٤] BERTRAND Thierry et autres, "Organisation et gestion de l'entreprise", Les éditions D'Organisations, 3ème édition, Paris, 1998, P 195.

[15] http://www.totalquality.dubaipolice.gov.ae/ara/ara_main.htm

[١٦] و[٤] محمد إسماعيل عمر، "أساسيات الجودة في الإنتاج"، مرجع سبق ذكره، ص ١٢.

[١٨] و[٦] نفس المرجع السابق، ص ١٣.

٥. الأنظمة والتشريعات الدولية:

فعدم الالتزام بمعايير الجودة الخاصة بالمنتجات يحول دون دخول المنظمة للأسواق العالمية، وبالتالي عدم قدر ا على مواجهة منافسيها في هذه الأسواق، مما يؤدي إلى فقدا ا لجزء من حصتها السوقية، ولربما معظمها[٢٠].

٦. زيادة الأرباح والحصة السوقية:

إنّ الأرباح الناتجة عن الجودة تمثّل نسبة ٢٢ % من رقم أعمال المنظمة، كما تساهم الجودة في رفع الحـصة السوقية للمؤسسة من خلال زيادة رضا العملاء على مستوى منتجا ا[٢١].

ثانياً - العملاء:

يتوقّف قرار الشراء على مستوى جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون، والذي يكون مستعداً لدفع ثمن مرتفع لقاء منتج ما شرط أن يكون ذا جودة جيدة، وتتضح أهمية الجودة بالنسبة للعملاء من خلال العنصرين التاليين[٢٢]:

١. الرضا:

فلا يمكن لأي صناعة أن تدوم أو تستمر إلاّ إذا كانت المنتجات التي تقدمها و تقوم بتـسويقها ذات جـودة جيدة وترضي رغبات العملاء واحتياجا م.

٢. الوفاء:

إنّ الاحتفاظ بزبون موجود مسبقاً وضمان وفائه يكلّف خمس مرات أقلّ من اكتساب زبون جديد، فـضمان وفاء الزبائن لا يتحقّق إلاّ من خلال تقديم السلع و الخدمات التي تلبي رغبا م واحتياجا م.

ثالثاً - العمال:

إنّ تطبيق منظور الجودة في المنظمة ينمي روح المسؤولية لدى الأفراد، وذلك من خلال تشجيعهم على اتخـاذ القرار، وعلى تطوير كفاءا م الجماعية. فمنهج الجودة يعد بمثابة العامل المثالي لكل تغيير إيجابي في المنظمة[٢٣].

فالأداء الجيد ينتج عن كفاءة العاملين في المنظمة وقدرا م وخبرا م الجماعية، وكذا تكاتف جهود الجميع ـدف تحقيق الجودة المطلوبة للمنتجات[٢٤]. وتتخذ أهمية الجودة بالنسبة للعمال الأوجه التالية[٢٥]:

---

[٢٠] حسن علي علي، "الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال"، دار حامد للنشر، الطبعة ١، عمان، ١٩٩٩، ص ٢٢١.

[٢١] DETRIE Philippe, "Conduire une démarche qualité", op.cit, P35.

[٢٢] Ibid, P 32.

[٢٣] MELLAK Abderrahmane, "La nécessité d'une démarche qualité dans un environnement concurrentiel", La revue de Gestion et Entreprise, INPED, Boumerdès, 1999, N° 9, P 11.

[٢٤] POTIE M.Christian, "La qualité", La revue de Gestion et Entreprise, INPED, Boumerdès, mai 1999, N° 9, P12.

[٢٥] DETRIE Philippe, "Conduire une démarche qualité", op.cit, P33 – 34.

١. دعم نشاط كل فرد:

إنّ تحسين جودة العمل يعد عاملاً هاماً لرفع فعالية الأداء، وذلك من خلال تحسين ظروف العمل، مما يـساهم في تحسين أداء كل فرد في المنظمة، وبالتالي تحسين الإنتاجية، ورفع مستوى الجودة.

٢. المساهمة في تنسيق عملية التسيير:

فالتسيير يهدف إلى تنشيط وتحفيز فريق العمل لإرضاء العملاء بصفة دائمة، والذي لا يتحقّق إلاّ بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة الذي يقوم على اشتراك كافة أفراد،عمليات وأقسام المنظمة.

٣. التناسق والترابط:

إنّ سياسة الجودة تقترح أسلوب جديد للعمل في المنشآت الحديثة، والمتمثّل في تطوير شبكات الاتصال الأفقي بين مختلف الأقسام من خلال العلاقة (المورد/ العميل) داخلي، والمشاركة في حل مشاكل العمل.

إنّ الحديث عن أهمية الجودة يدفعنا إلى الحديث عن التطور التاريخي لها وعن كيفية بلوغها هـذه الأهميـة في المنظمات الحديثة، وكذا أهم الأفكار التي جاء ا مختلف علماء الجودة.

I.١،٢ - التطور التاريخي لمفهوم الجودة

I.١،٢،١ - مراحل تطور حركة الجودة الشاملة

لقد مر مفهوم الجودة بعدة مراحل، والتي يمكن حصرها فيما يلي:

١. مرحلة العصور القديمة.

ترجع بدايات الاهتمام بالجودة إلى سبعة آلاف سنة، وذلك من خلال اهتمام المـصريين القـدامى بـالنقوش الفرعونية ذات الدقة المتناهية، وتؤكّد عملية بناء المعابد المصرية القديمة وطريقة طلائها على وجود عمليات فحص ورقابة لأنشطة البناء، دف التأكّد من مستوى جودة الأداء[٢٦].

٢. مرحلة فحص السلع المنتجة.

كان العميل في هذه الفترة يشتري سلعاً يتحدد مستوى جود ا وفق خبرة المورد وليس تبعاً لمتطلّبات العميل[٢٧]. ومع ظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية اضطرت المنظمات إلى تطبيق نظام لفحص المنتجـات للتأكّـد مـن مستوى جود ا، حيث دف عمليات الفحص إلى فصل المنتجات المعيبة عن تلك الموافقة للمواصفات المحددة[٢٨].

---

[٢٦] مأمون الدرادكة، "الجودة في المنظمات الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص ٥٠.

[٢٧] CATTAN Michel, "Maîtriser les processus de l'entreprise, guide opérationnel", les éditions d'Organisations, Paris, 2000, P15.

[٢٨] محمد إسماعيل عمر، "أساسيات الجودة في الإنتاج"، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٧.

٣. مرحلة الرقابة على الجودة.

أدت الحرب العالمية الثانية إلى تطوير أساليب إحصائية للرقابة على الجودة بهدف تخفيض عدد وتكاليف عمليات الرقابة،حيث خصص "شوارت" (SHEWHART) جهوده في الرقابة الإحصائية للجودة، كما قام مهندسو (BELL TELEPHONE LABORATORIES) سنة ١٩٤٧ بإنشاء منظمة سميت "**بالمنظمة الأمريكية للرقابة على الجودة**" أي (AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY CONTROL) أو (ASQC) ، والتي لعبت لاحقاً دوراً هاماً في انتشار إدارة الجودة[٢٩].

ولقد طور دمينج (DEMING) فلسفة "شوارت"، ثم قام بتلقينها للخبراء اليابانيين سنة ١٩٥٠، حيث أكّد فيها على ضرورة تطبيق الأساليب الإحصائية في جميع مراحل الإنتاج[٣٠].

وخلال السبعينات، زادت حدة المنافسة في الأسواق، وبدأ العملاء يطالبون بتقديم ضمانات على جودة المنتجات النهائية، أي تأكيد الجودة من خلال وضع معايير ومقاييس وطنية ودولية للجودة[٣١].

٤. مرحلة تأكيد الجودة.

إنّ تأكيد الجودة لا تهتم فقط بالمنتج، بل تهتم أيضاً بالموارد التي تساهم في العملية الإنتاجية، كالمواد الأولية، التجهيزات، واليد العاملة[٣٢]. كما تقوم أيضاً بتقويم فعالية نظام الجودة بصفة مستمرة لاكتشاف مواطن القصور وتلافيها، وهذا بهدف تحسين مستوى الجودة وتلبية احتياجات العميل[٣٣].

"وتشمل عمليات تأكيد الجودة كافة القرارات والتصرفات المخطّطة الضرورية لضمان ثقة العملاء وتحقيق مستوى الجودة المطلوب محلياً وعالمياً"[٣٤].

ولقد زاد الاهتمام بالشهادات الخاصة بأنظمة تأكيد الجودة كمقاييس الأيزو سلسلة ٩٠٠٠، لإيمان المؤسسات بضرورة مطابقة خصائص المنتجات لهذه المقاييس والمعايير لضمان القدرة على البقاء في الأسواق العالمية[٣٥].

٥. مرحلة إدارة الجودة.

وتهدف إدارة الجودة إلى تعظيم الموارد المالية، المادية، والبشرية وفقاً للتحديات التي تواجهها المنظمة، وكذا تخطيط تطور هذه الأخيرة مع تحديد أهداف واقعية، وفق الحالة الداخلية للمنظمة وبالمقارنة مع منافسيها[٣٦].

---

[٢٩] GOGUE Jean-Marie, "Management de la qualité", édition ECONOMICA, 3ème édition, Paris, 2001, P 10.

[٣٠] GOGUE Jean-Marie, "traité de la qualité", édition ECONOMICA, Paris, 2000, P 7.

[٣١] CATTAN Michel, "Maîtriser les processus de l'entreprise", op.cit, P 17.

[٣٢] GAGNON Dominique et autres, "L'entreprise", Gaêtau Morin éditeur, 2ème édition, Paris, 2000, P289.

[٣٣] دال بسترفيلد، "الرقابة على الجودة"، ترجمة: سرور علي ابراهيم سرور، المكتبة الأكاديمية للنشر، الطبعة١، القاهرة، ١٩٩٥، ص ٤٠.

[٣٤] فريد راغب النجار، "إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي"، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، ١٩٩٧، ص ٤٠٠.

[٣٥] CATTAN Michel, "Maîtriser les processus de l'entreprise", op.cit, P 19.

[٣٦] POTIE M.Christian, "La qualité", op.cit, P19.

ولقد شهد عام ١٩٧٠ تحولاً ملموساً في مجال إدارة الجودة، وذلك بالانتقال من التركيز على الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة إلى اعتبار الجودة فلسفة إدارية شاملة. وقام اليابانيون سنة ١٩٨١ بتطوير مواصفة جديدة لإدارة الجودة الشاملة عرفت باسم "المعيار الصناعي"، حيث ساهمت في التفوق الواضح لجودة المنتجات اليابانية[٣٧].

وبتطور الفكر الخاص بإدارة الجودة تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والتي تعد من أهم المفاهيم المعاصرة للجودة التي تسعى المنظمات لتطبيقها.

٦. مرحلة إدارة الجودة الشاملة.

إنّ متطلّبات الأسواق العالمية في تغير دائم، مما دفع المؤسسات إلى تبني المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي تعتبر إدارة الجودة الشاملة أهمّها، حيث تساهم في مواجهة حدة المنافسة الحالية، فالجودة أصبحت تمثّل أداة استراتيجية، لأنها لم تعد مرتبطة بالمنتج فحسب، بل أيضاً ببيئته وبكافة وظائف المنظمة[٣٨].

وأول من طور "إدارة الجودة الشاملة" هو "فيجينبيوم" (FEIGENBAUM) ، ثم قام اليابانيون باستخدامها بشكل أوسع، كما تمّ تأسيس الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة (European Fundation for Quality Management) أي (EFQM) سنة ١٩٩٠. ويؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق عدة نتائج للمنظمة، أهمّها زيادة رضا العميل، مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار، تطوير العمليات الإنتاجية، تخفيض التكاليف ورفع حصة السوق[٣٩].

ولقد تميزت هذه المرحلة بالتغيرات التالية[٤٠]:

إعطاء الجودة اهتماماً خاصاً من قبل الإدارة العليا،وإدراجها ضمن التخطيط الإستراتيجي للمنظمة.

إيجاد علاقة بين الجودة وتحقيق الأرباح، واستخدامها لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

إعطاء الجودة تعريفاً خاصاً من وجهة نظر العملاء، والاهتمام بالعميل واحتياجاته.

وتختلف النظرة اليابانية للجودة عن النظرة الأمريكية، حيث يمكن إيجاز أهم هذه الاختلافات في الجدول التالي[٤١]:

---

[٣٧] مأمون الدرادكة، "الجودة في المنظمات الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص ٥٢.

[٣٨] CATTAN Michel, "Maîtriser les processus de l'entreprise", op.cit, P 22.

[٣٩] POTIE M.Christian, "La qualité", op.cit, p 19-20.

[٤٠] مأمون الدرادكة، "الجودة في المنظمات الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص ٣٣.

[٤١] نفس المرجع السابق، ص ٢٥.

الجدول رقم I.١ - النظرة الأمريكية والنظرة اليابانية الحديثة للجودة

النظرة الأمريكية (التقليدية)	النظرة اليابانية (الحديثة)
١. تتحقّق الجودة بمطابقة خصائص السلعة أو الخدمة للمواصفات الموضوعة مسبقاً.	١. نفس النظرة.
٢. تتوقّف الجودة على كل الأقسام داخل المنظمة.	٢. نفس النظرة.
٣. هدف الجودة الوصول إلى نسبة معيبة يتم تحديدها مسبقاً.	٣. لا يتم قبول أي نسبة معيبة وهناك مطالبة بتحقيق الإنتاج الأفضل ومن المرة الأولى.
٤. لديهم ما يسمى بأفضل مستوى للجودة، حيث يدفع العملاء مقابل تحسين الجودة بعد هذا المستوى.	٤. زيادة مستوى الجودة بشكل دائم لأنّ ذلك يزيد من الحصة السوقية للمنظمة، ويزيد من الطلب على سلعها.
٥. يتم تحديد أهداف الجودة مرة واحدة في السنة.	٥. تحسين الجودة في كل وقت.
٦. الرقابة على الجودة تتم بواسطة فحص المنتج النهائي.	٦. كل عامل إنتاج مسؤول عن عملية الفحص والرقابة.
٧. يتم فحص كميات كبيرة من المنتجات التامة الصنع اعتماداً على أسلوب العينات الإحصائية.	٧. يتم فحص كل قطعة بمجرد إنتاجها.
٨. المسؤول عن عملية الفحص هو قسم الرقابة على الجودة.	٨. قسم الرقابة على الجودة يتابع مستويات الجودة، أما الفحص الفعلي فيتم من قبل العمال أنفسهم.
٩.هناك عمال متخصصون بعملية النظافة ضمن صالات الإنتاج.	٩. عمال الإنتاج أنفسهم مسؤولون عن تنظيف مكان العمل الخاص بهم.

I.١.٢.٢ - الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة

لقد عرفت حركة الجودة اتجاهات مختلفة وعديدة، وذلك نتيجة اختلاف الأفكار والنظريات التي جاء بها خبراء الجودة، والتي أبرزها ما يلي:

أولاً- أهم أفكار الخبراء الغربيين للجودة.

١. إدوارد دمينج (DEMING Edwards).

يعتبر قائد ثورة إدارة الجودة الشاملة من خلال إسهاماته في تطوير الجودة في أمريكا، من أهمّها خرائط المراقبة الإحصائية للجودة، كما ركّز "دمينج" على ضرورة قيام المنظمة بتقليل الانحرافات التي تحصل أثناء العمل[٤٢].

[٤٢] خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر، الطبعة١، عمان، ٢٠٠٠، ص ٩١.

وقد قام أيضاً بتدريب المهندسين اليابانيين في الخمسينات على استخدام الأساليب الإحصائية التي تـساهم في رفع مستوى جودة المنتجات وتخفيض تكاليفها، وكاعتراف له بفضله، قامت الاتحادية اليابانية للعلماء والمهندسين (JUSE) بتأسيس جائزة سنة ١٩٦٢ عرفت "**جائزة دمينج للجودة**"[٤٣].

ولقد وضع "دمينج" أربعة عشر معياراً لتحقيق التميز في جودة المنتجات، وهي[٤٤]:

١. تحديد الهدف من تحسين جودة المنتج أو الخدمة.

٢. تبني فلسفة جديدة من شأنها تحسين كفاءة الأداء في المؤسسة.

٣. توقّف الاعتماد على الفحص الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة.

٤. عدم اعتماد الأسعار كمؤشر أساسي للشراء، بل اعتماد الجودة العالية للمنتجات.

٥. التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات والاهتمام باستخدام الأساليب الإحصائية.

٦. إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب.

٧. تحقيق التناسق بين الإشراف و الإدارة.

٨. إزالة الخوف عن العمال وذلك بتشجيعهم على إبلاغ الإدارة بالمشاكل الخاصة بالأداء.

٩. إزالة الحواجز بين مختلف أقسام وإدارات المؤسسة، وتنمية روح الفريق فيهم.

١٠. تجاوز الصيغ والأساليب التي تعجز عن تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة.

١١. تقليل الإجراءات التي تتطلّب تحقيق نتائج محددة من قبل كل عامل، والتركيز على بناء سلوك الفريق.

١٢. تأسيس قنوات اتصال وذلك بإزالة الحواجز الموجودة بين الإدارة العليا و العاملين.

١٣. وضع البرامج التطويرية التي تهدف إلى تنمية مهارات الأفراد وتطويرها.

١٤. تشجيع الأفراد على السعي لمواكبة التحسين والتطور المستمرين في الأداء باعتمـاد سياسـات تطويريـة جديدة.

٢. جوزيف جوران (JURAN Joseph).

لقد ركّز "جوران" على العيوب والأخطاء أثناء الأداء التشغيلي (العمليات)، وكذا على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلّقة بالجودة، كما ركّز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة[٤٥].

ويعتبر "جوران" من أهم رواد الجودة في العصر الحديث بعد "دمينج"، حيث قدم سنة ١٩٨٦ طريقة شـاملة للتفكير في مجال الجودة عرفت بثلاثية الجودة (Quality Trilogy)، والتي نوضحها من خلال الشكل التالي[٤٦]:

---

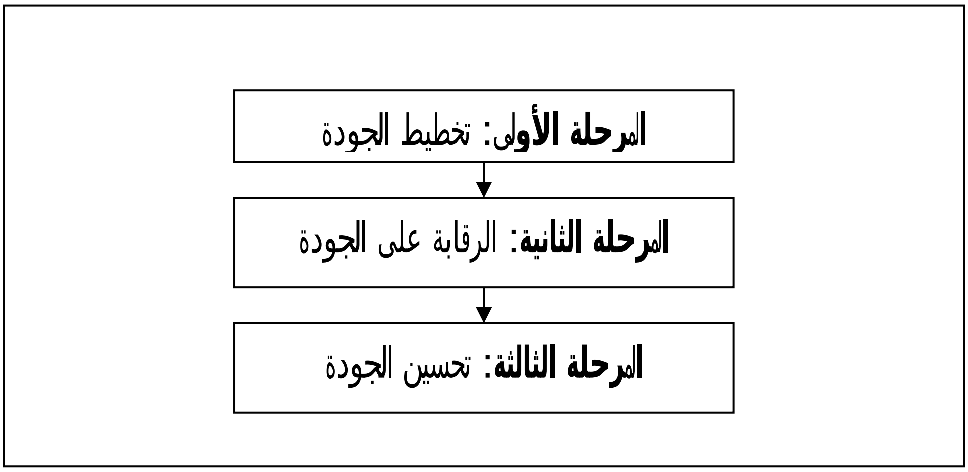
[٤٣] خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، "إدارة الجودة الشاملة:تطبيقات على القطاع الصحي"، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٢.

[٤٤] خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص ٩١، ٩٢، ٩٣.

[٤٥] نفس المرجع السابق، ص ٩٤.

[٤٦] خالد بن سعد عبد العزيز بن سعد، "إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي"، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٨.

الشكل رقم I.١ - ثلاثية الجودة لجوران



نلاحظ من خلال الشكل السابق أنّ الجودة تتضمن ثلاث مراحل أساسية، متمثّلة فيما يلي:

المرحلة الأولى - تخطيط الجودة:

تشمل عملية التخطيط كل من تحديد المستهلكين، تحديد احتياجا م، تطوير مواصفات المنتج وفق هذه الحاجات، وضع العمليات التي تحقّق المواصفات والمعايير المطلوبة، ونقل نتائج الخطط الموضوعة إلى القوى التشغيلية[٤٧].

المرحلة الثانية - الرقابة على الجودة:

تعد عملية ضرورية لتحقيق أهداف العملية الإنتاجية وكذا الحد من العيوب، حيث تضم الخطوات التالية[٤٨]:

تقييم الأداء الفعلي، مقارنته بالأهداف الموضوعة لاستخراج الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

المرحلة الثالثة - تحسين الجودة:

تعد الخطوة الأكثر أهمية في ثلاثية الجودة، حيث يتم من خلالها وضع الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحقيـق تغيرات جوهرية في الأداء ـدف تحقيق الجودة بشكل مستمر[٤٩].

٣.فيليب كروسبي (GROSBY Philip).

يعتبر "كروسبي" من أهم رواد الجودة وأساليب تطويرها، حيث قام بتأسيس كلية للجودة، كما اشتهر مـن خلال كتابه (Quality is free) سنة ١٩٧٩. وقد ركّز مجهوداته على أساليب تطوير الجودة وتخفيض تكاليفها[٥٠].

ومن أهم المفاهيم التي جاء ا هي مفهوم "الصفر معيـب" أي (ZERO DEFECT) في إطـار العمليـات الإنتاجية، كما يرى أنّ من أهم عوامل تطوير الجودة ما يلي[٥١]:

---

[٤٧] و[٢] خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص ٩٤ - ٩٥.

[٤٩] خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، "إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي"، مرجع سبق ذكره، ص ١٥٠.

[٥٠] نفس المرجع السابق، ص ١٤١.

[٥١] خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص ٩٥ - ٩٦.

١. أن يكون المستهلكين ذوي وعي كامل بأهمية جودة المنتجات والخدمات.
٢. تطوير الأدوات التي تساعد على تحسين الجودة، مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.
٣. تطوير ثقافة الجودة داخل المؤسسة وفقاً للمتغيرات البيئية لهذه الأخيرة.

ومن أهم الأفكار التي جاء بها "كروسبي" نذكر ما يلي[٥٢]:

١. يرى أنّ مسلّمات إدارة الجودة ترتكز على:
- أنّ الجودة مرتبطة بشكل أساسي بمطابقة المنتج للمواصفات الموضوعة في التصميم.
- أنّ الجودة من المسؤوليات الأساسية للإدارة، وأنّ الطريق الوحيد لتحقيقها هو منع حدوث الأخطاء.
- أنّ قياس مستوى الجودة ممكن تحقيقه من خلال تطبيق تقنيات وأساليب الجودة.

٢. يرى أيضاً ضرورة توفّر ثلاث عناصر أساسية في المؤسسة بهدف تحسين وتطوير الجودة، وهي:
- جدية الإدارة العليا والتزامها بالعمل على التحسين والتطوير.
- الاهتمام بتعليم وتدريب العمال على المسلّمات الأساسية للجودة.
- تطبيق مسلّمات الجودة ومحاولة تغيير اتجاهات الأفراد وثقافة العمل في المؤسسة.

٤. آرماند فيجينبيوم (FEIGENBAUM Armand).

يعد "فيجينبيوم" أول من قام بتطوير مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة (Total Quality Control)، والتي وصفها بأنها نظام يهدف إلى الربط بين تطوير الجودة والصيانة وتحسين جميع أقسام المؤسسة بغية تخفـيض التكـاليف، وذلك من خلال إنتاج سلع وخدمات بأسعار اقتصادية[٥٣]. ومن أهم الأفكار التي جاء بها "فيجينبيوم" ما يلي[٥٤]:

١. "أنّ العملية الإنتاجية نظام متكامل، يبدأ بالعميل (احتياجاته)، وينتهي بالعميل (درجة رضاه عن المنتج).
٢. إعادة النظر في المفاهيم التقليدية الخاصة بإدارة الجودة، والمتمثّلة في:
- الدور التقليدي لوظيفة الفحص، إذ لا تشمل الرقابة كل مراحل العملية الإنتاجية.
- الاعتقاد بأنّ عمال الإنتاج هم فقط المسؤولون عن الجودة في المؤسسة.
- أنّ تحقيق الجودة يكلّف أموالاً طائلة.

٣. ضرورة بناء جودة المنتج في مرحلة التصميم، من خلال ترجمة احتياجات العميل إلى مواصفات محددة.
٤. تطبيق برنامج المورد الشريك الذي يلتزم من خلاله المورد بتوريد مواد ذات جودة متميزة.
٥. أنّ كل عامل مسؤول عن أداء عمله بجودة متميزة، أي مفهوم "الجودة عند المنبع".

---

[٥٢] مأمون الدرادكة، "الجودة في المنظمات الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص ٥٥- ٥٦.
[٥٣] خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، "إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي"، مرجع سبق ذكره، ص ١٦١.
[٥٤] مأمون الدرادكة، "الجودة في المنظمات الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ٢٤ - ٥٨.

٥. الأفكار الخاصة بكل من سينج (SENG)، لورنس (LAWERENCE)، و سيوليفان (SULIVAN)[٥٥].

قدم العالم "سينج" سنة ١٩٩٢ بعداً جديداً لحركة الجودة في العصر الحديث، والذي يقوم على:

١. ضرورة أن تتعلّم المؤسسات من تجربتها ومن تجارب الآخرين.

٢. أن تعمل المؤسسات على تطوير وتحسين نفسها بشكل دائم، مما يستدعي توفّر ثلاث أمور رئيسية:

- تركيز المؤسسة على العمال، من خلال خلق روح الفريق والرغبة في الإبداع والتطوير المستمر.
- تركيز المؤسسة على المديرين، من خلال تغيير طريقة تفكيرهم والاهتمام بتدريبهم وتعليمهم بصفة دائمة.
- جعل عملية التدريب والتعليم جزء أساسي من فلسفة المؤسسة.

كما قام كل من "لورنس" و"سيوليفان" بتحديد العوامل اللازمة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، والمتمثّلة فيما يلي:

- إعطاء رضا العميل الأولوية الأولى في كافة مراحل العمل (التوجه بالعميل).
- تحديد التكاليف اللازمة لتحقيق الجودة التي يرغب فيها العميل (التوجه بالتكلفة).
- التنسيق بين تصميم المنتج وبين تنفيذه خلال العملية الإنتاجية، ومراقبة مستوى جودة السلع النهائية.

ثانياً - أهم أفكار الخبراء اليابانيين للجودة.

١. كأورو إشيكاوا (KAORU Ishikawa).

أطلق على "إشيكاو" لقب "**أب حلقات الجودة**"، ومن أهم الأفكار التي ساهم ا[٥٦]:

- أنّ الجودة الشاملة تبدأ بشكل فعلي بعملية التدريب والتعليم وتنتهي أيضاً بتدريب وتعليم العمال.
- تحديد مجالات للجودة يتقبلها العميل ويكون مستعداً لدفع الثمن المطلوب لشرائها.
- مدى إمكانية استخدام الأدوات الإحصائية للجودة، ومدى تطبيق برنامج مراقبة الجودة.

كما قدم "إشيكاوا" فكرة "**تحليل عظمة السمكة**"، والتي تستخدم كوسيلة لتتبع شكاوي العملاء عن الجودة، وتحديد مصادر الخطأ والقصور، من خلال تحديد الموضوع المراد تحليله، ثم رسم هيكل لظهر السمكة ذي عظمات مختلفة، حيث تمثّل كل مشكلة عظمة من عظمات السمكة، وذلك وفق الشكل التالي[٥٧]:

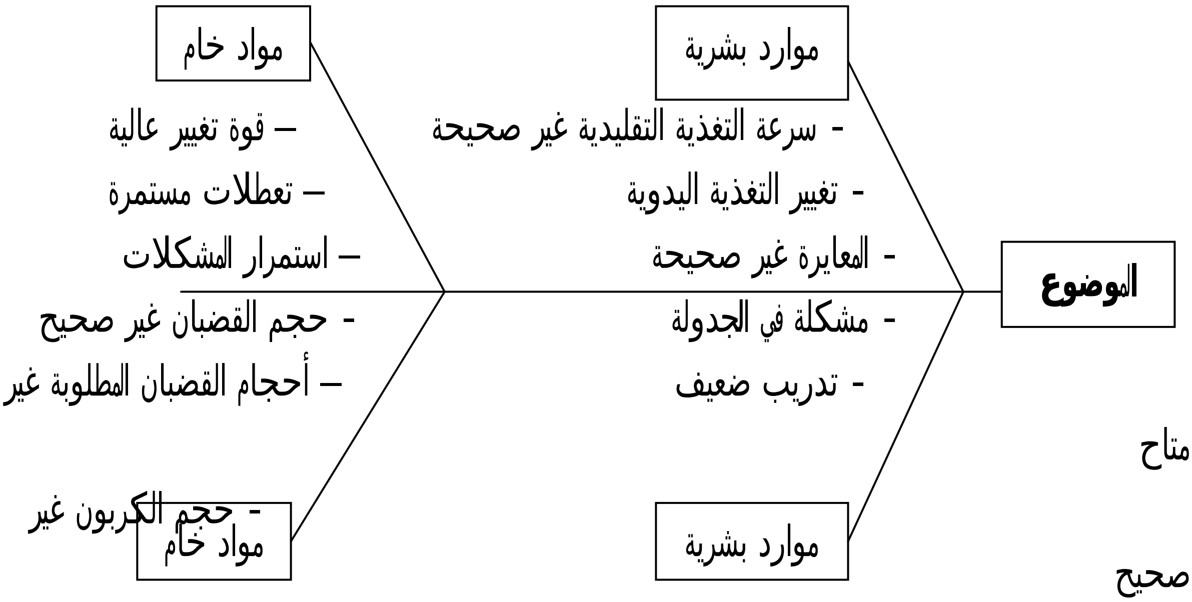
---

[٥٥] نفس المرجع السابق، ص ٣٣ – ٣٤.

[٥٦] خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، "إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي"، مرجع سبق ذكره، ص ١٧١-١٧٢.

[٥٧] مأمون الدرادكة، "الجودة في المنظمات الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص ٥٨- ٥٩.

الشكل رقم ٢.I - أسلوب عظمة السمكة لإيشيكاوا



٢. جينيشي تاجوشي (TAGUCHI Genichi).

عمل "تاجوشي" مستشاراً لعدة شركات كبرى مثل شركة فورد، وشركة (IBM)، حيث ساعدها على تطوير الرقابة الإحصائية على جودة عملياتها الإنتاجية[٥٨].

ومن أهم المفاهيم التي جاء بها "تاجوشي" مفهوم دالة الخسارة، حيث يتم حساب تكاليف الانحراف من قيمة الوسط الحسابي (القيمة المستهدفة)، فكلّما اتجهت قيمة التكلفة إلى الهدف، كلما انخفضت التكلفة، مما يساهم في تحقيق رضا العملاء، فأي انحراف عن الهدف يعد خسارة[٥٩].

تعتبر الجودة حالياً جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسة، فما هي علاقة استراتيجية الجودة بالاستراتيجية العامة للمؤسسة، وما موقع إدارة الجودة في الهيكل التنظيمي لها؟

٣,١.I - إستراتيجية الجودة وموقع إدارة الجودة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

[٥٨] نفس المرجع السابق، ص ٥٩.

[٥٩] خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، "إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي"، مرجع سبق ذكره، ص ١٧٥.

I.1.3.1 - علاقة استراتيجية الجودة بالاستراتيجية العامة للمؤسسة

قبل التعرض إلى علاقة استراتيجية الجودة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة يجب أن نعرف أولاً استراتيجية الجودة.

١. تعريف استراتيجية الجودة.

يعرفها "مأمون الدرادكة" على أنها: "ذلك الجزء من الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة الـذي يعـنى بوضـع الأهداف الاستراتيجية للجودة والتخطيط الطويل المدى لها، ووضع ومتابعة تطبيق برامج الجودة وقياس وتقيـيم الأداء في [الأنشطة] التسويقية، الهندسية، الإنتاجية والخدمات المختلفة، من أجل توفير الميزة التنافسية للمؤسـسة، وبالتالي تحقيق أهدافها المتمثّلة في الحصول على رضا العملاء، توسيع حصتها السوقية وزيادة أرباحها"[٦٠].

فمع زيادة حدة المنافسة وكذا متطلّبات العملاء الخاصة بالحصول على أعلى مستوى للجـودة، أصـبحت الجودة حالياً من أهم المتغيرات الاستراتيجية التي ترتكز عليها المؤسسات في دخول الأسواق العالمية، واكتـساب حصص سوقية جديدة، والمحافظة على ربحيتها وتطويرها. ووفقاً لدراسة أجر ا شركة "**اردوس وموركن**"، تعـد كفاءة الإدارة وجودة المنتج من أهم العوامل التي تؤدي إلى تعزيز الوضع التنافسي للمؤسسة.

كما ساهم "إشيكاوا" في مجال استراتيجية الجودة من خلال فلسفته التي تضمنت الأهداف الاستراتيجية التالية[٦١]:

١. ضرورة السعي لتحقيق الجودة قبل السعي إلى تحقيق الأرباح، مما يتطلّب تغيير المفاهيم التقليدية للعمال.
٢. ضرورة تطوير قدرات العمال من خلال التدريب، التعليم، وتفويض المسؤولية، وكذا الدعم المتواصل.
٣. التأكيد على بناء علاقة طويلة الأمد مع العملاء ، وذلك من خلال تلبية حاجا م ورغبا م باستمرار.
٤. إطلاع العمال على الحقائق والمعلومات الإحصائية، وتشجيعهم على استخدام أدوات القياس.
٥. تطوير نظام شامل لإدارة الجودة يضم جميع أفراد المؤسسة، وذلك من خلال توعيتهم بأهميـة مهـامهم وبالنتائج المترتبة عن عدم التزامهم ا، مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية.

إنّ إدارة الجودة الشاملة تتطلّب الالتزام التام من قبل جميع العاملين بتطبيق مفاهيم هذه الإدارة، وذلك بغيـة تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجودة (الأهداف المالية والتسويقية طويلة الأجل)، ولتطبيق اسـتراتيجية الجـودة الشاملة لابد من توافر إطار زمني محدد يأخذ بالاعتبار المتغيرات الخاصة بثقافة المؤسسة والقوى العاملة فيها، وكذا إعادة الهيكلة الداخلية بما يتناسب والأهداف الاستراتيجية[٦٢].

---

[٦٠] مأمون الدرادكة، "الجودة في المنظمات الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص ٦٨.

[٦١] نفس المرجع السابق، ص ٦٨- ٧١.

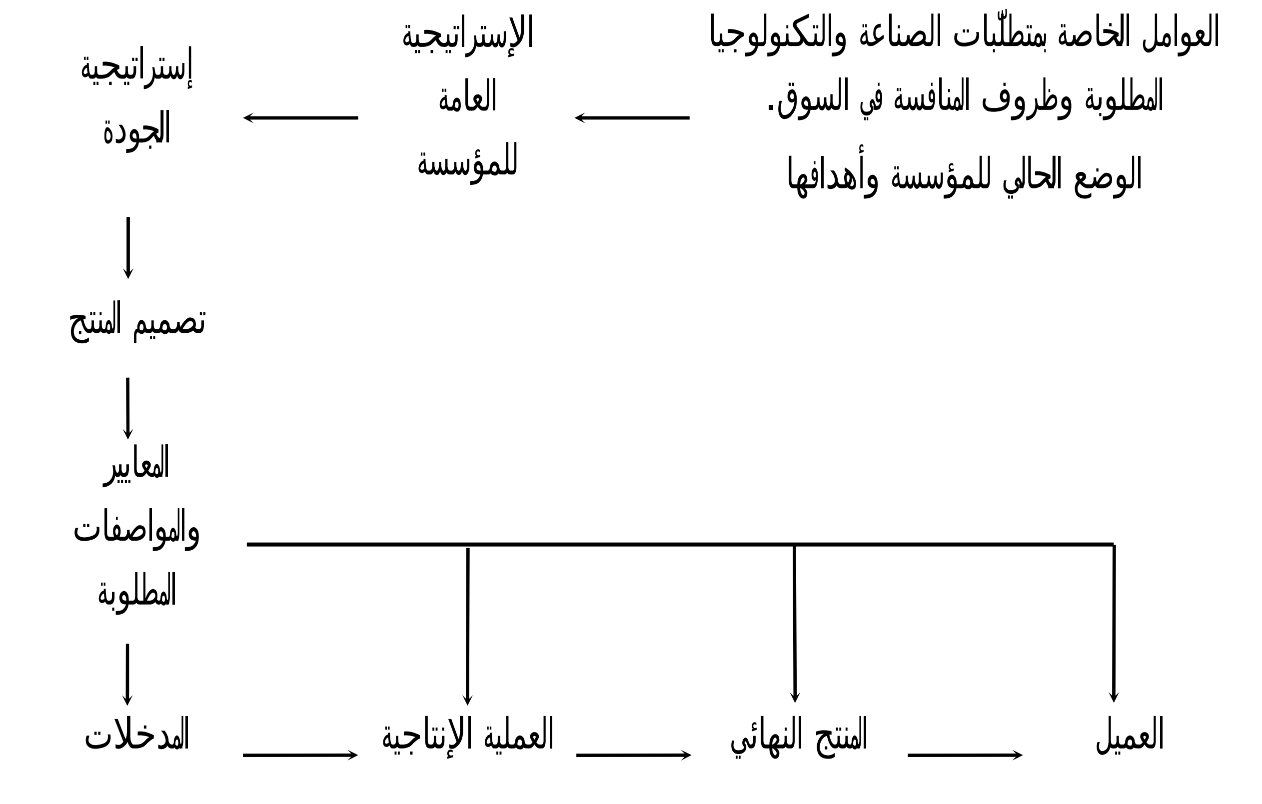
[٦٢] عبد الفتاح محمود سليمان، "الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد"، إيتراك للنشر والطباعة، الطبعة١، القاهرة، ٢٠٠١، ص ٥١.

وتضم استراتيجية الجودة عملية التخطيط، والتي تعرف بأنها: "تحديد الرؤيا، الأهداف، وبناء النظم، وكـذا تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف"[٦٣].

٢. علاقة استراتيجية الجودة بالاستراتيجية العامة للمؤسسة.

يمكن توضيح هذه العلاقة من خلال الشكل الذي قدمه "سكينر" (SKINNER)، والمتمثّل في ما يلي[٦٤]:

الشكل رقم ٣.I – علاقة استراتيجية الجودة بالاستراتيجية العامة للمؤسسة



ويوضح الشكل السابق علاقة استراتيجية الجودة بالاستراتيجية العامة للمؤسسة على النحو التالي[٦٥]:

"١. تحدد المؤسسات استراتيجية الجودة ضمن إطار الاستراتيجية العامة لها، حيث تعد جزء من سياسة الإنتاج، لذا يجب أن تتوافق مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة بهدف تحسين الوضع التنافسي لها.

٢. لابد من مراعاة تكنولوجيا الإنتاج المتوفّرة للمؤسسة عند تحديد استراتيجية الجودة.

٣. من الضروري أن تكون استراتيجية الجودة معروفة من كافة الجهات سواءً داخل أو خارج المؤسسة.

٤. ضرورة إبلاغ كافة الأطراف المشتركة في العمليات الإنتاجية بالمعايير والمواصفات المحددة في التصميم.

٥. يمكن الحديث عن أربعة أنواع أساسية للرقابة على الجودة من خلال الشكل، وهي:

- الرقابة على المدخلات اللازمة للإنتاج.
- الرقابة على الإنتاج أثناء العملية الإنتاجية.

---

[٦٣] مأمون الدرادكة، "الجودة في المنظمات الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص ٧٤.

[٦٤] نفس المرجع السابق، ص٧٤.

[٦٥] نفس المرجع السابق، ص ٧٥.

- الرقابة على المنتجات النهائية قبل تسليمها للعملاء.
- الرقابة على جودة المنتج أثناء الاستخدام الفعلي من قبل المستهلك.
٦. ضرورة الحصول على التغذية العكسية (البيانات المرتدة)، بهدف اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة."

٢,٣,١.I - موقع وظيفة إدارة الجودة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إنّ تزايد اهتمام المؤسسات بجودة منتجاتها، بتعزيز مكانتها في السوق، والمحافظة على ثقة المستهلك، أدى إلى توجيه جهودها نحو إدارة الجودة، وذلك من خلال مراقبة الإنتاج والتأكّد من مطابقته للمواصفات والمعايير الموضوعة، وكذا معالجة الأخطاء والانحرافات أو تلافيها قبل وقوعها[٦٦].

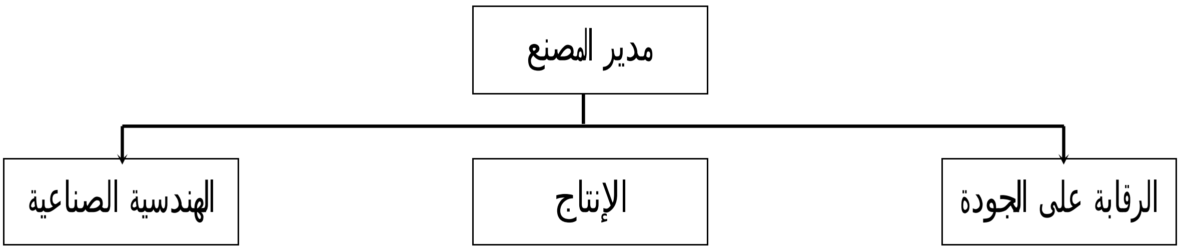
ويعد قسم إدارة الجودة مسؤولاً عن تنسيق الإجراءات الخاصة بدعم برنامج إدارة الجودة الشاملة، والإشراف على مهام موظفي الإدارة[٦٧].

وتتوقّف وضعية إدارة الجودة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة على عدة عوامل، أهمّها حجم المؤسسة، إمكانياتها المادية، المالية، والبشرية، حجم إنتاجها، درجة تعقّد إجراءاتها، والتكنولوجيا المعتمدة[٦٨].

ووفقاً لهذه المتغيرات تفرض المؤسسة إدارة مستقلّة للجودة، حيث ترتبط هذه الإدارة بالإدارة العليا، مما يؤدي إلى استمرار الرقابة على الجودة وعدم التواطؤ في الأخطاء الممكن وقوعها. فلو كانت إدارة الجودة تابعة لإدارة الإنتاج، سيتم تصحيح الأخطاء من قبل القائمين على الرقابة دون إعلام الإدارة العليا بذلك.

ولقد قام كل من (Silver et Garret) بتحديد موقع إدارة الجودة في الهيكل التنظيمي وفق الشكل التالي[٦٩]:

الشكل رقم ٤.I - موقع إدارة الجودة في الهيكل التنظيمي



يمثّل الشكل السابق موقع إدارة الجودة، فهي بالموازاة مع إدارة الإنتاج والهندسية الصناعية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتتبع عدة منشآت هذا النوع من التقسيم، حيث ترتبط مسؤولية مراقبة جودة وكمية الإنتاج بمدير

---

[٦٦] خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦٥.
[٦٧] خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، "إدارة الجودة الشاملة:تطبيقات على القطاع الصحي"، مرجع سبق ذكره، ص ٧٨.
[٦٨] حسن علي علي، "الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢١.
[٦٩] خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦٦- ٢٦٧.

المصنع، وعند وقوع أي خلل في مواصفات جودة المنتجات المصنعة، تقوم إدارة الرقابة علـى الجـودة بـرفض المخرجات وذلك استناداً إلى معايير ومقاييس محددة للجودة.

إنّ وضع استراتيجية الجودة يتطلّب تحديد مستوى الجودة الذي ترغب المؤسسة في الوصول إليـه والـذي يفترض أن يرضي ويلبي احتياجات ورغبات العملاء، مما يستدعي وضع معايير ومحددات لجودة منتجات وخدمات المؤسسة.

I.1.4 - تحديد مستوى الجودة وكيفية قياسها

I.1.4.1 - تحديد مستوى الجودة

دف الجودة إلى تحقيق رضا العميل عن المنتج من عدة جوانب، كالأداء، الوظيفة، المظهر الخـارجي..ممـا يستدعي توجيه جهود الجودة وفق العوامل التي يتم تحديد مستوى الجودة من خلالها[70].

ومن بين هذه العوامل أهداف المؤسسة، توفّر الموارد اللازمة، ظروف المنافسة، متطلّبـات العميـل، والبيئـة التكنولوجية..كما يتم الاعتماد على المعايير التالية لتحديد مستوى الجودة المطلوب[71]:

١. التكاليف:

حيث يتناسب مستوى الجودة تناسباً عكسياً مع تكاليف الجودة، فكلما ارتفع مستوى الجودة كلما انخفضت تكاليفها.

٢. قيمة السلعة بالنسبة للعميل:

يتوقّف قرار الشراء على مدى اقتناع العميل بأنّ مستوى الجودة الذي تتمتع به السلعة يبرر الـسعر الـذي يدفعه، والذي يختلف باختلاف ثقافة الجودة لدى الأفراد .

٣. القرار المتعلّق بمستوى الجودة:

إنّ أفضل مستوى للجودة هو المستوى الذي يعظّم الفارق بين قيمة السلعة بالنسبة للعميل وتكلفة الإنتـاج، والذي يحقّق أقصى ربح ممكن، وهو المستوى الذي تسعى كل مؤسسة لتحقيقه.

٤. التصميم:

تعد مرحلة التصميم نقطة البداية لمستوى الجودة المرغوب تحقيقه، حيث يتضمن التصميم اتخاذ القرار الخاص بخصائص ومواصفات المنتج، طريقة تصنيعه، وتخصيص الموارد اللازمة لإنتاجه.

٥. الرتبة أو الدرجة:

---

[70] محمد إسماعيل عمر، "أساسيات الجودة في الإنتاج"، مرجع سبق ذكره، ص ١٩.

[71] مأمون الدرادكة، "الجودة في المنظمات الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص ٧٨- ٨٨.

تلعب انطباعات العميل على مستوى جودة منتج ما دوراً أساسياً في تفضيله على منتج آخر، وذلك بوضعه في رتبة أعلى من المنتجات المنافسة وفق مجموعة من المعايير والمحددات، مثل الدرجات ١، ٢..في السفر بالطائرات.

٦. الملائمة للاستخدام:

وهي درجة توافق الأداء الذي تقدمه السلعة مع توقّعات العميل، والتي يتم تحديدها وفقاً لثلاث عوامل:

- وجود رتبة معينة للسلعة بالنسبة للسلع البديلة.
- مدى ثبات مستوى جودة السلعة داخل نفس الرتبة.
- درجة اعتمادية السلعة، أي قدر ا على أداء وظيفتها في ظلّ ظروف الاستعمال العادية.

٧. درجة استقرار المواصفات:

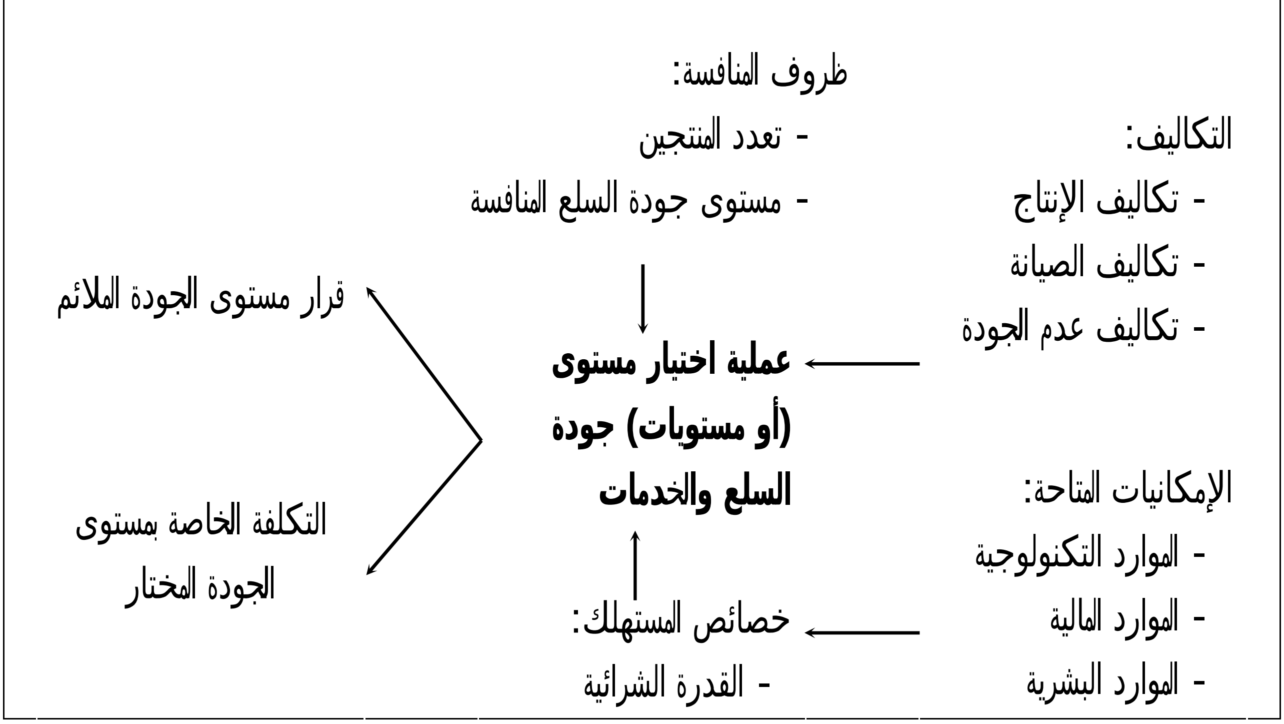
وهي درجة استقرار مستوى جودة السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، فالعملاء يرغبون في ضمان نفس مستوى الجودة الذي يحصلون عليه بصفة دائمة.

٨. درجة الاعتمادية أو الجدارة:

وهي قدرة المنتج على العمل وفق المواصفات الموضوعة لفترة زمنية معينة في ظل ظروف التـشغيل العاديـة. فانطباع العميل عن درجة اعتمادية أحد المنتجات سيدفعه إلى اقتناء هذا المنتج دون غيره من المنتجات الأخرى.

"إن القرارات المتعلقة باختيار مستويات محددة من الجودة هي قرارات معقّدة تتخذها الإدارة العليا كجـزء من استراتيجية المؤسسة، حيث تتطلّب أخذ العوامل السابقة بعين الاعتبار"، كما هو موضح في الشكل التالي[٧٢]:

الشكل رقم 5.I - العوامل المحددة لمستويات الجودة



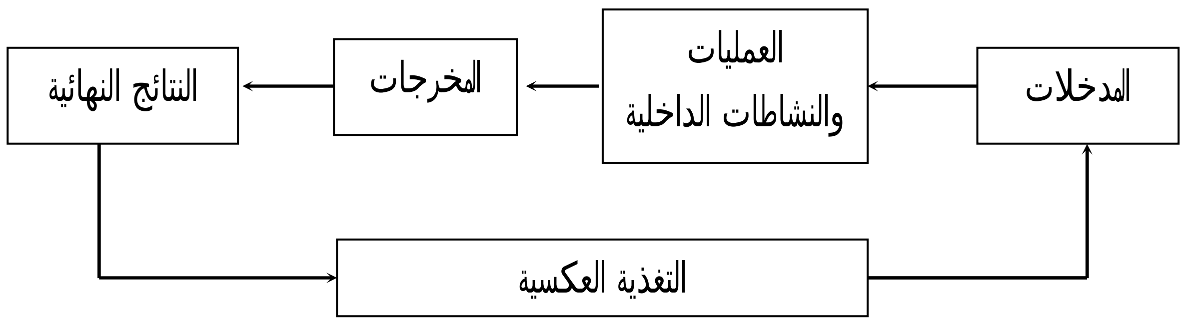
[٧٢] نفس المرجع السابق، ص ٨١.

- العادات الشرائية
- حماية المستهلك

I.١,٤,٢ - كيفية قياس الجودة

أصبح الاهتمام بالجودة مطلباً تنافسياً هاماً لغزو الأسواق الدولية، ولا تقّل الجودة أهمّية في قطاع الخدمات رغم صعوبة تحديدها وقياسها[٧٣]. ويمكن قياس جودة أي نظام من خلال كفاءته وفعاليته، وذلك عن طريق مدخلات هذا النظام، أو العمليات والنشاطات الداخلية، أو المخرجات والنتائج النهائية، كما يمكن قياسه باستخدام التغذية العكسية، كما هو موضح في الشكل التالي[٧٤]:

الشكل رقم I.٦ - مكونات نظام الجودة المفتوح



نلاحظ من خلال الشكل السابق وجود ثلاث ركائز أساسية في عملية تقويم أداء الجودة، والمتمثّلة في المدخلات، العمليات والمخرجات. حيث تمثّل المدخلات الموارد البشرية، المالية والمادية، بالإضافة إلى الطرق والأساليب التنظيمية والتخطيطية المستخدمة لدمج تلك الموارد بنسب ملائمة، إذ تساهم في نجاح العمليات وكذا بلوغ النتائج المرجوة بشكل أكثر فاعلية وكفاءة.

إنّ عناصر النظام الواحد تؤثّر وتتأثّر ببعضها البعض، مما يحفّز متخذ القرار على إيجاد توازن بين هذه العناصر يضمن تحقيق أعلى درجة من الجودة وبأقلّ تكلفة ممكنة. ومع زيادة حدة المنافسة يفضل العملاء استخدام مقاييس النتائج النهائية بوصفها أفضل وسيلة للحكم على جودة السلع والخدمات المراد اقتناؤها[٧٥].

لذا يجب على المسير أن يكون في حالة إصغاء دائم لمتطلّبات السوق، وأن يقيس جودة منتجاته التي يفترض أن تكون مطابقة لرغبات واحتياجات زبائنه. فإنّ عدم رضا الزبون يؤدي حتماً إلى عدم وفائه لمنتجات المؤسسة، مما يستدعي ضرورة قياس درجة عدم رضا الزبون[٧٦].

---

[٧٣] محمد كامل مصطفى الكردي وآخرون، "أساسيات الإدارة"، مركز جامعة القاهرة للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠١، ص ٢٢٤.

[٧٤] خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، "إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي"، مرجع سبق ذكره، ص ٥٢.

[٧٥] نفس المرجع السابق، ص ٥٣- ٥٥.

[٧٦] MELLAK Abderrahmane, "La nécessité d'une démarche qualité dans un environnement concurrentiel", op.cit, P10.

إنّ قياس الجودة يعني الحصول على أرقام وعلى مؤشرات للجودة، يمكن من خلالها التعبير عن درجة مطابقة المنتجات والخدمات لاحتياجات العملاء، ومن مؤشرات الجودة الأكثر استعمالاً نتائج الرقابة النهائية التي تتأكـد من درجة مطابقة خصائص المنتج للمعايير الموضوعة مسبقاً، والتي يجب أن تكون مطابقة لمتطلّبات العميل.

كما يجب أيضاً معرفة مستوى جودة منتجات وخدمات المؤسسات المنافسة، فالحفاظ على نفـس مـستوى الجودة في الوقت الذي يقوم فيه المنافسون بتطوير وتحسين مستوى منتجـا م يـشكّل خطـراً جـسيماً علـى المؤسسة[٧٧].

ووفق معايير قياس الجودة، يمكن أن تصنف المنتجات إلى منتجات عالية الجـودة (High Quality)، أو ذات جودة جيدة (Good Quality)، أو ذات نوعية معياريـة أو قياسـية (Standard Quality)، أو رديئـة (Bad Quality)، أو مرفوضة (Rejected). حيث يتم وضع المعايير القياسية للجودة وفق رغبات المستهلك، القـدرات المتاحة، والجدوى الاقتصادية[٧٨].

ويهدف وضع المواصفات القياسية إلى تحديد الشروط الواجب توافرها في السلعة لكي تكون مطابقة لمتطلّبات العملاء، مع الأخذ بعين الاعتبار رفع مستوى الإنتاج وتخفيض التكلفة، حيث تشمل هذه المواصفات كـل مـن الخواص الطبيعية، الميكانيكية، الكيميائية، درجات الأداء والتشغيل، المقاسات، الأبعاد، والأوزان.

وتتم عملية قياس جودة المنتجات من خلال ثلاث طرق رئيسية، والمتمثّلة في[٧٩]:

١. **الفحص النظري:** يعتبر أسهل وأرخص طريقة، إلاّ أنه يتميز بعدم الثبات الكافي لقدرة التمييز.
٢. **الاختبار الإتلافي:** يقوم بقياس الخصائص الطبيعية والميكانيكية للمنتج، مما يؤدي إلى إتلافه كلياً أو جزئياً.
٣. **الاختبار غير المتلف:** ويتم من خلال تجهيز المختبرات ومعامل ضبط الجودة بأجهزة قياس غـير متلفـة، كالتحليل بالأشعة الصوتية، وأشعة جاما، والموجات فوق الصوتية، مما يساهم في الاقتصاد في الوقت والتكاليف.

إنّ تحديد مستويات الجودة يتطلّب قياسها ومراقبتها للحفاظ على أفضل مستوى للجودة، والـذي يـضمن الاستجابة إلى رغبات وتوقّعات العملاء، مما يدفعنا للحديث عن الرقابة على الجودة وتكاليفها.

---

[٧٧] GOGUE Jean-Marie, "Management de la qualité", op.cit, P54.

[٧٨] خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص ٢٧٩.

[٧٩] مأمون الدرادكة، "الجودة في المنظمات الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص ٨٥.

I.١.٥ - الرقابة على الجودة وتكاليف الجودة

I.١.٥.١ - الرقابة على الجودة

١. تعريف الرقابة على الجودة وأهدافها.

تحتل الرقابة على النشاط الإنتاجي أهمية خاصة في مجال الرقابة الإدارية وفي تقييم أداء المؤسسة، وذلك لضخامة حجم الاستثمارات المستخدمة في العمليات الإنتاجية، مما يتطلّب الرقابة عليها وضمان الاستخدام الأمثل لها[٨٠].

وتعرف الرقابة على الجودة وفق معايير ISO ١٠٠١١-١ (١٩٩٠) على أ ا: "اختبار منهجي ومستقل يهدف إلى التأكّد من أنّ النشاطات المتعلّقة بالجودة موافقة للترتيبات المتخذة"[٨١].

كما تعرف أيضاً بأنها: "الوصول بالإنتاج إلى الجودة المطلوبة، والتي لا تعتبر بالضرورة الجودة العالية، فقد تمثّل الجودة المتوسطة أو المنخفضة، وذلك على ضوء استعمالات السلعة أو السعر الذي يجب أن تباع به"[٨٢].

ولقد انتشرت الرقابة على الجودة مـع تطـور تأكيـد الجـودة (Assurance Qualité) وفقـاً لمقـاييس الأيزو ٩٠٠٠، حيث بدأت المؤسسات تتسابق على منظمات التأهيل (Certification) دف الاستجابة لمتطلّبات الأسواق التنافسية، لأنّ هذه الرقابة الخارجية تشكّل دعماً حقيقياً لتحقيق التحسين والتطوير المستمر في الجودة[٨٣].

ويمكن حصر أهم أهداف الرقابة على الجودة في النقاط التالية[٨٤]:

١. التأكّد من مطابقة الأداء الفعلي للأداء المرتقب واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتلافي الانحرافات (إن وجدت).
٢. التأكّد من فاعلية نظام الجودة، ومن تحقيق أهداف الجودة في ظلّ هذا النظام، وتخفيض نسبة المعيب.
٣. المحافظة على درجة تطابق المنتج النهائي لمواصفات التصميم الأصلية، وتقليل عدد شكاوي العملاء.
٤. رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تحقيق منتجات سليمة،مما يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات والأرباح.

٢. أنواع الرقابة على الجودة ومراحل تطبيق عملية الرقابة.

يمكن التمييز بين عدة أنواع من الرقابة على الجودة، وهي[٨٥]:

١. الرقابة الداخلية (مراقبين داخليين) والخارجية (مراقبين وخبراء خارجيين) على الجودة.
٢. الرقابة على العمليات الإنتاجية، على المعدات والآلات، على المشتريات، وعلى المنتجات النهائية.
٣. الرقابة على جودة النظام، وعلى الإجراءات، وعلى المستندات والوثائق الخاصة بالجودة.

ويتم تطبيق الرقابة على الجودة وفق المراحل التالية[٨٦]:

---

[٨٠] محمد صالح الحناوي وآخرون، "مقدمة في المال والأعمال"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٠، ص ٢١٥.

[٨١] CORBEL Bernard et MURRY Bernard, "L'Audit qualité interne: Démarche et techniques de communication", édition AFNOR, 2ème édition, Paris, 2000, P 6.

[٨٢] صلاح الشنواني، "التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، ١٩٩٥، ص ٢٨٩.

[٨٣] VILLALONGA Christophe, "L'Audit qualité interne: une approche innovante et pragmatique pour manager avec efficacité son processus d'audit, ISO 9001, ISO 19011", édition DUNOD, Paris, 2003, P7.

[٨٤] CORBEL Bernard, "L'audit qualité interne", op.cit, P 8.

[٨٥] Ibid, P 9 -14.

١. **التخطيط:** من أهم وسائل التخطيط الموازنة التقديرية للإنتاج، حيث تضم الأهداف، الموارد المتاحة، والقيود.
٢. **الإعلان والنشر:** بعد إعداد الموازنة يتم توزيعها على مختلف الجهات المعنية بالرقابة.
٣. **القياس والمقارنة:** بمعنى قياس النشاطات، ثمّ مقارنتها بالمستويات التي تمّ تحديدها في الموازنة.
٤. **التصحيح:** تقوم الإدارة المختصة باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بعد إبلاغها بالانحرافات الموجودة.

٣. الأساليب المستخدمة في عملية الرقابة على الجودة.

١. أسلوب الفحص الكامل (١٠٠ %):

يتم من خلاله فحص كافة الوحدات، وذلك بهدف التأكّد من مطابقتها للمواصفات، إلاّ أنّ التكلفة العالية لهذا الأسلوب وكذا احتمال إتلاف الوحدات المرغوب فحصها دفع المؤسسات لاستخدام النوع الثاني من الفحص[٨٧].

٢. أسلوب الفحص الإحصائي:

حيث يتم اختيار عينات بصورة عشوائية، ومن ثمّ التأكّد من مطابقة تلك الوحدات المنتجة للمواصفات المحددة مسبقاً، وبهذا تكون النتيجة صائبة نسبياً مقارنة بالفحص الكامل[٨٨].وتنقسم الأساليب الإحصائية للرقابة إلى[٨٩]:

أ. أسلوب عينات القبول:

يتم اختيار عينة من الشحنة المراد فحصها، ومن ثمّ قبولها أو رفضها وفقاً لنتائج الفحص، حيث تحدد خاصية مهمة في المنتج، ثمّ يتم التأكّد من توفّرها في هذا الأخير. ويستخدم هذا الأسلوب للتأكّد من جودة المنتجات النهائية.

ب. أسلوب الرقابة على العملية الإنتاجية:

يرتكز هذا الأسلوب على فحص عينات من الإنتاج أثناء التشغيل الفعلي للعملية الإنتاجية، مما يسمح بـ الحكم على درجة انضباط العملية الإنتاجية، وذلك بالمطابقة بين مواصفات السلعة المنتجة والمواصفات المحددة مسبقاً.

ج. أسلوب الخرائط الإحصائية:

تعتبر أداة بيانية وإحصائية ومؤشراً هاماً لتحديد المستوى العام للجودة، إذ تساهم في معرفة طبيعة الانحراف عن مستوى الجودة في أي عملية إنتاجية، وذلك عن طريق تحديد الخط المركزي وحدي الرقابة الأعلى والأدنى.

---

[٨٦] حسن علي علي، "الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص ٢١٨.
[٨٧] خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص ١٦٠.
[٨٨] مأمون الدرادكة، "الجودة في المنظمات الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص ١١٢- ١١٣.
[٨٩] دال بسترفيلد، "الرقابة على الجودة"، مرجع سبق ذكره، ص ٥٤٣- ٥٥٥.

٣. استخدام أجهزة الكمبيوتر في الرقابة على الجودة[٩٠].

تلعب أجهزة الكمبيوتر دوراً أساسياً في وظيفة الجودة، ذلك أنها تنفّذ عمليات وحسابات معقّـدة بدقـة وسرعة فائقة، كما يمكن برمجتها لمراقبة العمليات الإنتاجية، لاختبارها، لتحليل البيانـات، لكتابـة التقـارير، أو لتخزين المعلومات الخاصة بالرقابة ثمّ استخراجها. ويساهم الكمبيوتر في مراقبة الجودة وفق ما يلي:

١. جمع المعلومات والبيانات باختلاف مصادرها، وتحليلها لإعداد التقارير الخاصة بالمعلومات الهامة.
٢. التحليل الإحصائي للبيانات وفق برامج الكمبيوتر الخاصة بالطرق الإحصائية.
٣. مراقبة العمليات إحصائياً وقياس الانحرافات لضمان بقاء متغيرات العملية الإنتاجية ضمن الحدود المقبولة.
٤. الفحص والاختبار الأوتوماتيكي، مما يساهم في تحسين جودة الاختبار وتقليص تكاليفه.
٥. تصميم نظم و برامج الجودة التي من شأ ا تحسين مستوى جودة المنتجات.

إنّ الاستخدام الكفء للكمبيوتر يساهم في تحسين الجودة، ولكنه غير كاف، فمن أهم العوامل الواجـب اعتمادها في تحسين الجودة تخفيض تكاليف الجودة، أو بالأحرى تكاليف اللاّجودة.

I.١.٥,٢ - تكاليف الجودة

١. تعريف تكاليف الجودة وأهميتها.

تعرف تكاليف الجودة على أنها: "التكاليف المصاحبة لعدم تحقيق جودة المنتج أو الخدمـة"[٩١]. كالتكلفـة المالية للأخطاء وعمليات تصحيحها وكذا المنتجات المعيبة[٩٢]. حيث لا تنتج هذه التكاليف عن العمليات الإنتاجية فحسب، بل يكون مصدرها أحياناً الأوجه الإدارية للمؤسسة، مثل تكاليف التسويق مثلاً[٩٣].

كما تعرف هذه التكاليف أيضاً بتكاليف ضبط الجودة، وهي مجموع التكاليف التي تتحملها المؤسسة في سبيل تحقيق المستوى المرغوب للجودة[٩٤].

وعموماً، تشمل تكاليف الجودة عنصرين هامين وهما تكاليف اللاّجودة (الناتجة عن الأخطـاء) وتكـاليف الحصول على الجودة المطلوبة، حيث يساهم تخفيض أو إلغاء أسباب اللاّجودة في تعظيم الإنتاجية[٩٥].

ولقد تزايد الاهتمام بتكاليف الجودة في السنوات الأخيرة، وتظهر أهمية قياس هذه التكاليف من خلال ما يلي[٩٦]:

١. تعد تكاليف الجودة أداة لتخطيط وقياس كفاءة تطبيق برنامج الجودة والميزانية اللازمة لتحقيقه.

---

[٩٠] نفس المرجع السابق، ص ٥٥٥- ٥٥٦.

[٩١] نفس المرجع السابق، ص ٤٩٤.

[٩٢] محمد إسماعيل عمر، "أساسيات الجودة في الإنتاج"، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٥.

[٩٣] رودرك ماكينلي، "تحقيق الجودة: الدليل العملي لتطبيق الجودة"، ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف، آفاق الإبداع للنشر، الطبعة١، الرياض، ١٩٩٩، ص٢٧.

[٩٤] محمود سلامة عبد القادر، "الضبط المتكامل لجودة الإنتاج"، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت، ب ت، ص ٢٣٠.

[٩٥] DETRIE Philippe, "Conduire une démarche qualité", op.cit, P 118.

[٩٦] سمير محمد عبد العزيز، "جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠، ١٠٠١١"، مرجع سبق ذكره، ص ٩٠.

٢. تعد تكاليف الجودة أداة لتحديد وتحليل مواقع القصور وانخفاض مستوى الجودة لتلافيها.

٣. تساهم تكاليف الجودة في توجيه التخطيط إلى ما يسمح بتحقيق المستوى الأمثل للجودة.

٢. أهداف قياس تكاليف الجودة وأنواعها.

إنّ قياس تكاليف الجودة يساهم في تحقيق الأهداف التالية للمؤسسة[٩٧]:

١. تقييم التكاليف التي تتحملها المؤسسة الناتجة عن عدم جودة منتجا ا، وتحديد كيفية تخفيضها.

٢. توعية العمال من خلال نشر نتائج تقييم تكاليف الجودة، وتقييم التحسين المحقّق في مجالات الجودة.

٣. ضمان متابعة سياسة الجودة على المدى البعيد.

وتشمل تكاليف الجودة أربعة أنواع أساسية، والمتمثّلة فيما يلي:

١. تكاليف الوقاية (Prevention Cost)[٩٨]:

وهي التكاليف التي تتحملها المؤسسة لتلافي الأخطاء، والمتمثّلة في إنتاج أجزاء معيبة، حيث تضم ما يلي:

- تكاليف التخطيط لنظام الجودة الذي يضمن مطابقة المنتجات للمعايير الموضوعة.
- تكاليف مراقبة العمليات، تطوير أجهزة ومعدات ضبط الجودة وصيانتها.
- تكاليف التدريب والتخطيط لبرامج رفع مستوى الجودة.

٢. تكاليف الكشف والاختبار (Appraisal Cost)[٩٩]:

تضم تكاليف الرقابة التي دف إلى التأكّد من مطابقة مستوى الجودة الفعلي للمواصفات المطلوبة، وتنقسم إلى:

- تكلفة الرقابة على المشتريات (المواد الأولية المشتراة).
- تكلفة الرقابة على العمليات الإنتاجية وعلى الطاقة التشغيلية المستخدمة.
- تكلفة الرقابة على المنتجات النهائية.

٣. تكاليف المعيب (Failure Cost)[١٠٠]:

وهي التكاليف التي يسببها حدوث معيب أو مرفوضات في الإنتاج وتضم ما يلي:

- تكاليف المعيب الذي لا يمكن إصلاحه (الخردة)، وتكاليف المعيب الذي يمكن إصلاحه.
- تكاليف إدارية للاتصال مع الموردين بسبب عيب المواد الموردة.
- تكاليف إصلاح عيوب المنتج أثناء استخدامه من قبل العميل.

٤. التكاليف الكلية (Full Cost)[١٠١]:

---

[٩٧] DETRIE Philippe, "Conduire une démarche qualité", op.cit, P 118.

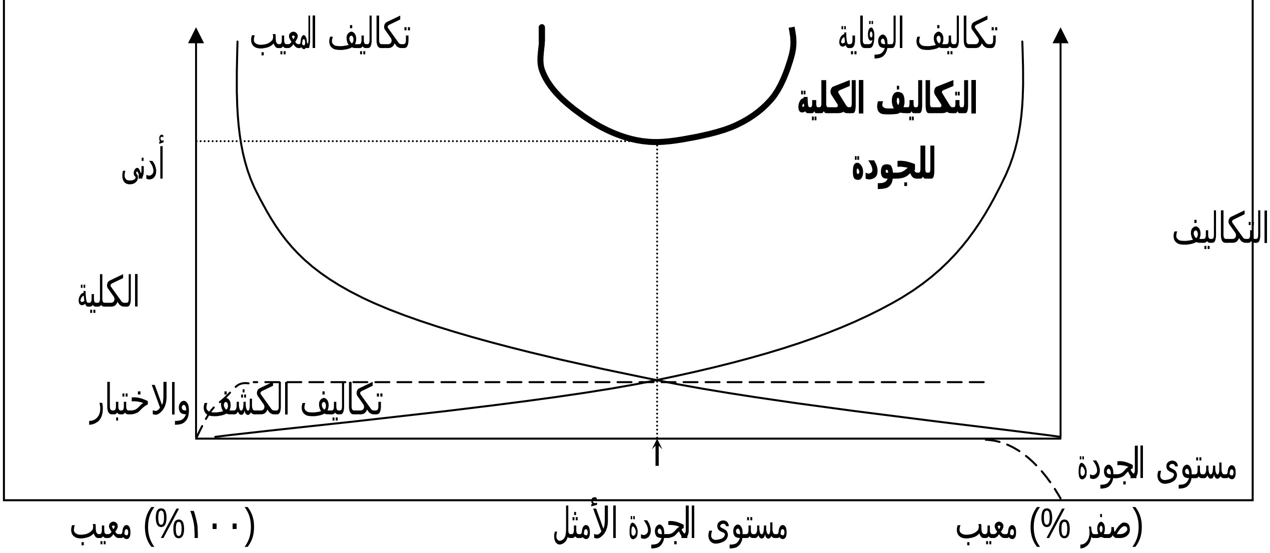
[٩٨] LAMPRECHT James, "ISO 9001 : Commentaires et conseils pratiques, une approche statistique", édition AFNOR, Paris, 2001, P 181.

[٩٩] فتات فوزي وداني الكبير أمعاشو، "الجودة عامل أساسي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة"، مجلة إدارة، العدد ٢١، ٢٠٠١، ص ١١٢.

[١٠٠] محمود سلامة عبد القادر، "الضبط المتكامل لجودة الإنتاج"، مرجع سبق ذكره، ص ٢٣٠.

وهي مجموع تكاليف الأقسام الثلاث السابقة، والشكل التالي يوضح تلك التكاليف:

الشكل رقم ٧.I - التكاليف الكلية لضبط الجودة



يوضح الشكل السابق الحقائق التالية:

١. يزداد مستوى الجودة بزيادة تكاليف الوقاية حتى يصل إلى نسبة (صفر%) معيب أي أعلى مستوى للجودة.

٢. ينخفض مستوى الجودة بزيادة تكاليف المعيب إلى أن يصل إلى نسبة (١٠٠%) معيب.

٣. تكون تكاليف الكشف والاختبار معدومة عند مستوى الجودة المنخفض (١٠٠%) معيب، ثم تبدأ بالتزايد مع ارتفاع مستوى الجودة إلى أن تنعدم من جديد عند أعلى مستوى للجودة (صفر%) معيب.

٤. تكون التكلفة الكلية مرتفعة عند مستوى الجودة المنخفض نتيجة زيادة تكاليف المعيب، وتبدأ في الانخفاض كلما زاد مستوى الجودة إلى أن تصل إلى أدنى قيمة لها عند مستوى الجودة الأمثل، ثم تعود للارتفاع من جديد مع زيادة مستوى الجودة نتيجة زيادة تكاليف الوقاية.

5. إنّ تحقيق مستويات الجودة العالية والمنخفضة يتطلّب تكاليف باهظة، في حين تتحقّق الجودة المثالية (Optimum Quality) بأقلّ قيمة للتكاليف، وهو الهدف الذي تسعى كل مؤسسة لتحقيقه.

إنّ الرقابة على الجودة وكذا ضبط تكاليف الجودة قد تساهم في تحسين مستوى جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها، إلاّ أنّ هذا غير كافي لكي تصل إلى مستوى الجودة الذي يرغب ويتوقّع عملاؤها الحصول عليه، لذا على المؤسسة أن تم بتطبيق الأساليب الجديدة المستخدمة في تحسين الجودة، والموضحة في المبحث القادم.

[١٠١] سمير محمد عبد العزيز، "جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠، ١٠٠١١"، مرجع سبق ذكره، ص ٨٢- ٨٣.

٢.I - **التقنيات والأساليب المستخدمة** في تحسين **جودة المنتجات والخدمات**

تمهيد:

تستخدم المؤسسة عدة تقنيات بهدف تحقيق التحسين المستمر لمستوى جودة منتجاتها، يقع على رأسها إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو، واللذان نتعرض لهما في المبحث الثالث نظراً للأهمية البالغة التي يختصان بها في السوق العالمية حالياً، بالإضافة إلى أساليب وتقنيات أخرى مختلفة ومتعددة نتطرق إليها في هذا المبحث.

١,٢.I - **حلقات الجودة والتحسين المستمر** في **الأداء**

١,١,٢.I - **حلقات الجودة** (Cercles de Qualité)

١. تعريف حلقات الجودة والتطور التاريخي لها.

يعرفها "إشيكاوا" على أنها: "أدوات للاتصال تتواجد بصفة دائمة في وحدات العمل، حيث تتكون من متطوعين يلتقون أسبوعياً لمناقشة، تحليل واقتراح الحلول الملائمة لمواجهة مشاكل الجودة في مجالات اختصاصهم، وتهدف حلقات الجودة إلى تبادل المعرفة، تحسين جودة الأداء والمساهمة في استيعاب الأهداف"[١٠٢].

ويعد "إشيكاوا" أول من جاء بفكرة حلقات الجودة سنة ١٩٦٠، حيث تعتبر من أحد أسباب نجاح المنتجات اليابانية، والتي تقدم علاقة (جودة/ سعر) مناسبة ومرضية لزبائنها[١٠٣].

ولقد تشكّلت ثلاث حلقات ضمن النقابة اليابانية للمهندسين والعلماء (JUSE)، إذ كانت تهدف إلى مساهمة العمال في تحسين الجودة، ثم بدأ هذا العدد في التزايد، حيث أصبح يقدر بأكثر من مليون حلقة للجودة حالياً[١٠٤].

ثم انتقلت حلقات الجودة إلى الولايات المتحدة الأمريكية سنة ١٩٧٨، إلاّ أنها لم تلاقي النجاح، وذلك لغياب عنصر هام يتمثّل في ثقافة الجودة لدى الأفراد[١٠٥].

ويوضح الجدول التالي مقارنة بين حلقات الجودة اليابانية وحلقات الجودة الأمريكية[١٠٦]:

---

[١٠٢] HUBERAC Jean- Pierre, "Guide des méthodes de la qualité : "Choisir et mettre en œuvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services", édition MAXIMA, 2ème édition, Paris, 2001, P 39.

[١٠٣] JARROSSON Bruno, "100 ans de management: un siècle de management à travers les écrits", édition DUNOD, Paris, 2000, 90.

[١٠٤] خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص ١٢٧.

[١٠٥] فريد عبد الفتاح زين الدين، "فن الإدارة اليابانية: حلقات الجودة"، دار الكتب المصرية للنشر، القاهرة، ١٩٩٨، ص٩٧.

[١٠٦] خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص ١٢٩.

الجدول رقم ٢.I - مقارنة المقترحات المقدمة من قبل العمال في أمريكا واليابان

البيان	الولايات المتحدة الأمريكية	اليابان
نسبة اشتراك بتقديم المقترح	١٤ %	٥٤،٢ %
الاقتراحات بالنسبة للشخص الواحد	١٥	٤،٧٣
المقترح ذو الفائدة	٢٤ %	٦٠،٧ %
المكافأة لكل مقترح	٣٠٥٣ ين	٢٨٢ ين
أعلى مكافأة للمقترح الواحد	٧,٢٥٠,٠٠٠ ين	٣٠٠,٠٠٠ ين
التأثير الاقتصادي بالنسبة للمقترح	٣٣٩,٥٩٥ ين	١٥,٨٢٣ ين

نلاحظ من الشكل السابق الأهمية الكبيرة التي توليها المؤسسات اليابانية لمشاركة العاملين في تقديم الاقتراحات الكفيلة بتطوير الإنتاج وتحسين جودته قياساً بالمؤسسات الأمريكية، بالإضافة إلى الفرق بين المقترحات ذات الفائدة، حيث تمثّل ٦٠،٧ % بالنسبة للعمال اليابانيين في حين تمثل ٢٤ % بالنسبة للعمال الأمريكيين.

٢. أهمية حلقات الجودة وأهدافها.

يركّز الإداريين حالياً على الجودة وعلى التحسين المستمر في تقديم منتجات أو خدمات متميزة تنال رضا العملاء[١٠٧]. لذلك اتجهوا إلى تكوين وتطوير أنظمة للجودة وتحديد معايير لقياس الأداء وتطويره، ومن أهم هذه البرامج برنامج حلقات الجودة[١٠٨]. ويمكن إظهار أهمية حلقات الجودة من خلال الأوجه المختلفة التالية[١٠٩]:

١. مساهمة حلقات الجودة في تحقيق الاستخدام الأمثل لكافة الموارد البشرية للمؤسسة باعتبارها أعظم أصولها.
٢. إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار مما يساهم في ضمان ولائهم والتزامهم اتجاه المؤسسة وأهدافها.
٣. تنمية الشعور بوحدة المجموعة، وعمل الفريق، وتشجيع العمال على حلّ مشاكلهم ذاتياً وبطريقة منظمة.
٤. تشجيع الإبداع لدى العمال وزيادة قدراتهم بخلق نوع من التحدي، التشويق والتنوع في المهام المنسوبة إليهم.
٥. تنمية أداء المشرفين على جميع المستويات الإدارية وإبراز السمات القيادية لهم.

كما حددت النقابة اليابانية للعلماء والمهندسين أهداف حلقات الجودة، والتي تتضح في الشكل التالي[١١٠]:

---

[١٠٧] http://www.creativehorizon.com.sa/Nashra.htm.

[١٠٨] http://www.alriyadh.np.com/contents/02-12-2003/Economy/EcoNEWS88855.PHP.

[١٠٩] فريد عبد الفتاح زين الدين، "فن الإدارة اليابانية: حلقات الجودة"، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٣- ١٠٤.

[١١٠] نفس المرجع السابق، ص ١٠٦.

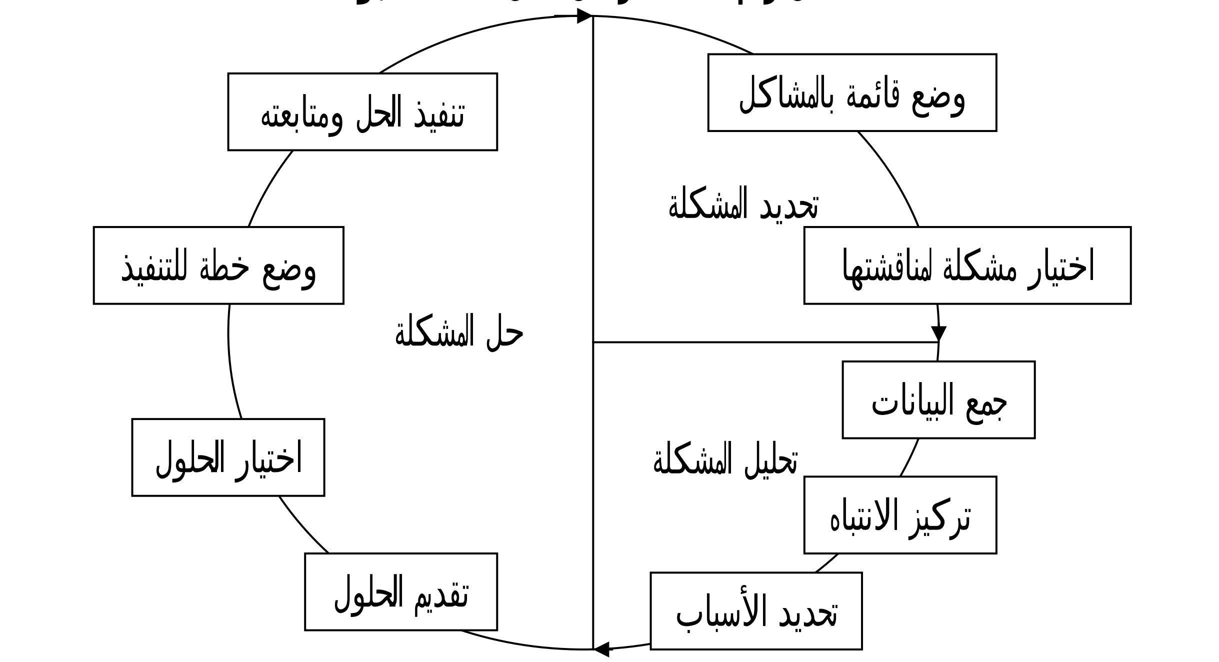
الشكل رقم ٨.I - أهداف حلقات الجودة

		تحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة	
	تحسين مواقف العمال إزاء المشاكل المطروحة	تحقيق درجة أعلى من رضا العمال	ارتفاع الروح المعنوية للعمال
	تحسين جودة المنتجات	رفع مستوى الجودة	تحسين السلامة المهنية
تحسين طرق حل المشاكل	تخفيض الضائع من الوقت والجهد	تخفيض المصروفات	تدعيم روح العمل الجماعي
تماسك التنظيم	زيادة الرغبة في مشاركة العمال	تخفيض معدلات الغياب	تخفيض حالات التذمر
	علاقات إنسانية أفضل	تطوير شخصية العمال	توفير فرص جيدة للتعلم
	تصعيد درجة وعي العمال بمشاكل الجودة	تحسين بيئة العمل	زيادة ولاء العمال
		زيادة مشاركة العمال في اتخاذ القرار وحل المشاكل	

٣. مراحل تطبيق حلقات الجودة والأساليب العلمية المستخدمة فيها.

يوضح الشكل التالي طريقة عمل حلقات الجودة والوظائف الأساسية التي تقوم بتأديتها[١١١]:

الشكل رقم ٩.I - مراحل عمل حلقات الجودة



[١١١] مأمون الدرادكة، "الجودة في المنظمات الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص ١٦٨ .

ومن بين الأساليب العلمية المستخدمة في حلقات الجودة نذكر الأساليب التالية:

١. **أسلوب العصف الذهني (Brain Storming):**

وهي تقنية جماعية للبحث عن أفكار مبدعة، حيث تتطلّب إجراء حوار، باعتباره طريقة للتواصل الإبداعي[١١٢].

وتقوم هذه الطريقة على احترام قاعدة (CQFD)، والتي تعني[١١٣]:

- عدم توجيه النقد أو التقييم للأفكار المقدمة، أي "C" (Cesser la censure).
- المناقشة البناءة التي تسمح بإصدار أفكار جديدة، أي "Q" (Qualité et Quantité des idées).
- قبول كل فكرة، مهما كانت بسيطة أو سخيفة، لأنها قد تكون قابلة للتطبيق "F" (Farfelu).
- كل مجموعة من الأفكار يمكن أن تخلق أفكاراً جديدة "D" (Démultiplication).

٢. **أسلوب مخطط السبب والأثر (Cause and Effect Diagram):**

يدعى أيضاً عظمة السمكة أو مخطط "إشيكاوا"، ويقوم على تحديد الأسباب الأساسية لمشكل معين مصنفة وفق فئات معينة[١١٤].

٣. **أسلوب جمع البيانات:**

إنّ حل المشكلات تعد من أهم وظائف حلقات الجودة، لذا يجب تدريب أعضاء هذه الأخيرة على كيفية جمع البيانات اللازمة لتحليل المشكلة وحلها، من بينها أساليب اختيار العينات وجداول التكرار الإحصائية[١١٥].

٤. **أسلوب تحليل باريتو (PARETO):**

يدعى أيضاً بأسلوب الأولويات، حيث يهدف إلى تصنيف الظواهر والأسباب وفق أهميتها[١١٦]. حيث يساهم هذا الأسلوب في تقليص التالف وتخفيض التكاليف بنسبة ٦٠ % إلى ٨٠ % في الغالب[١١٧].

٥. **خرائط المراقبة الإحصائية:**

تعد من أهم الوسائل المستخدمة في حلقات الجودة، حيث تسمح بإعطاء نظرة دقيقة وسريعة حول المشكل المطروح، وبيان ما إذا كان هناك انحراف أو تباين بين المعايير والمواصفات القياسية والمنتج الفعلي[١١٨].

---

[١١٢] خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٦.

[١١٣] SEBILO Didier et VERTIGHEM Christophe, "De la qualité à l'assurance de la qualité: Accompagner la démarche", édition AFNOR, 2ème édition, Paris, 1998, P 24.

[١١٤] DETRIE Philippe, "Conduire une démarche qualité", op.cit, P 212.

[١١٥] مأمون الدرادكة، "الجودة في المنظمات الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص ١٧١.

[١١٦] JOCOU Pierre et LUCAS Frédéric, "Au cœur du changement", op.cit, P 189.

[١١٧] خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٥.

[١١٨] مأمون الدرادكة، "الجودة في المنظمات الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٧.

٦. **الهستوجرام أو توزيع القيم (Histograms):**

يهدف إلى توزيع عدد معين من القيم مما يسمح بإعطاء صورة واضحة عن طبيعة المنتج الفعلي والمعايير المحددة مسبقاً بشكل صور بيانية قابلة للمقارنة، ومن ثمّ استخراج الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة[119].

٤. عوامل فشل ونجاح حلقات الجودة.

قام العالم (DESSLER) عام ١٩٨٣ بتحديد مجموعة من العوامل التي تـؤدي إلى فـشل حلقـات الجـودة، وهي[120]:

١. نقص استيعاب العمال لفكرة حلقات الجودة وعدم إدراكهم لأهميتها.
٢. عدم وجود تجانس بين الإدارة وأفكار ومقترحات العمال.
٣. مناقشة بعض المشاكل التي تكون خارج نطاق معرفة وخبرة أعضاء الحلقة.
٤. انعقاد الحلقات في أوقات غير ملائمة، كتعارضها مثلاً مع جداول الإنتاج الخاصة ببعض الأعضاء.

ومن بين العوامل الواجب اتباعها لتحقيق النجاح في حلقات الجودة، نذكر ما يلي[121]:

١. التأكيد على أنّ كل فرد ضمن المجموعة قد انضم بمحض إرادته، وأنه فهم طبيعة التزامه نحو المجموعة.
٢. تصميم المنتج وفق معايير قياسية منظمة قابلة للتطبيق ومنسجمة مع هيكلها.
٣. ضمان الاتصال الدائم بين جميع قادة حلقات الجودة والتنسيق بينهم بهدف تحقيق الهدف العام للمؤسسة.
٤. اختيار مدرب قادر على تدعيم وتنمية قدرات قادة الحلقات وكذا أعضاء المجموعة.
٥. توفير الوقت اللازم لالتقاء الأعضاء في حلقات الجودة بشكل منتظم.
٦. التزام الإدارة العليا بالعمل على نجاح حلقات الجودة، والدعم المستمر من قبل جميع المستويات الإدارية.

إنّ حلقات الجودة لاقت نجاحاً باهراً، إلاّ أنها ليست الطريقة الوحيدة الـتي ابتكرهـا اليابـانيون لتحـسين منتجاتهم، فمن بين الأساليب التي قاموا بإنشائها أيضاً أسلوب التحسين المستمر في الأداء.

٢,١,٢.I - التحسين المستمر في الأداء (KAIZEN)

١.تعريف التحسين المستمر للأداء.

إنّ (KAIZEN) كلمة من أصل ياباني، مكونة من قسمين: (KAI) وتعني التحسين و(ZEN) تعني الهـدوء. ويرتكز هذا المفهوم على مشاركة جميع الأفراد داخل المؤسسة في تحقيق أهدافها، والتي يعد رضا العملاء أهمّهـا.

---

[119] JOCOU Pierre et LUCAS Frédéric, "Au cœur du changement", op.cit, P 189.

[120] مأمون الدرادكة، "الجودة في المنظمات الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص ١٧٤- ١٧٥.

[121] خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص ١٤١.

ويستخدم (KAIZEN) مجموعة من الوسائل التي تساهم في تحسين الإنتاجية، كإدارة الجودة الشاملة، حلقـات الجودة، الإدارة بالمشروع،كما تم بتأكيد الجودة، الإنتاجية، تطوير المنتجات الجديدة، وتسيير الموردين[١٢٢].

ولقد قام (MASSAAKI IMAI) في كتابه (التحسين المستمر في الأداء: مفتاح نجـاح التنافـسية اليابانيـة) سنة ١٩٨٦، بتأسيس مفهوم (KAIZEN) ونشره، حيث اعتبره مفهوماً إداريـاً شـاملاً كأسـاس للتحـسين المستمر[١٢٣].

٢. المبادئ الأساسية لأسلوب التحسين المستمر في الأداء.

من أهم المبادئ الأساسية التي يرتكز عليها التحسين المستمر في الأداء ما يلي[١٢٤]:

١. أنّ التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة، أي بدءاً بالإدارة العليا ووصولاً إلى العمال.

٢. أنّ التطوير المستمر يركّز على تحسين العمليات وتطويرها (Processus) للوصول إلى نتائج أفضل.

٣. أنّ أسلوب (KAIZEN) يعني تحسين الأداء في جميع مجالات العمل داخل المؤسسة.

٤. أنّ (KAIZEN) توليفة متكاملة من الفكر الإداري، إذ تضم نظم العمل، سبل تحليل المشاكل، واتخاذ القرار.

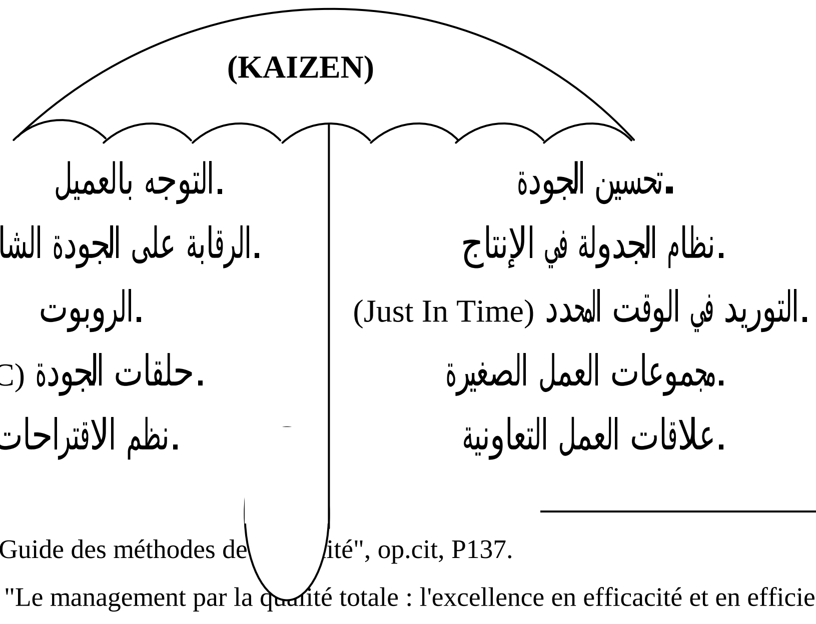
٥. تعتمد فلسفة (KAIZEN) على التسليم بأهمية العميل وضرورة إشباع رغباته وإرضائه (التوجه بالعميل).

٦. أنّ (KAIZEN) عملية مستمرة في ذا ا، لذا يجب على كل من الإدارة والعمال أن يولوها اهتماماً مستمراً.

٣. الأساليب المتبعة في التحسين المستمر للأداء.

يعبر (MASSAAKI IMAI) عن فكرة (KAIZEN) في صورة مظلة تندرج تحتها العديـد مـن الأسـاليب والطرق المتبعة للتحسين المستمر في الأداء، كما هو موضح في الشكل التالي[١٢٥]:

الشكل رقم I.١٠ - أساليب التحسين المستمر(KAIZEN)



[١٢٢] HUBERAC Jean- Pierre, "Guide des méthodes de [illegible]ité", op.cit, P137.

[١٢٣] CLAUDE YVES Bernard, "Le management par la qualité totale : l'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles", édition AFNOR, Paris, 2000, P 75.

[١٢٤] علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٩٥، ص ٨١.

[١٢٥] نفس المرجع السابق، ص ٨٢.

.تحسين الإنتاجية

.الآلية في الإنتاج (Automation)

.تطوير المنتجات الجديدة

.الصيانة الإنتاجية الكاملة (TPM)

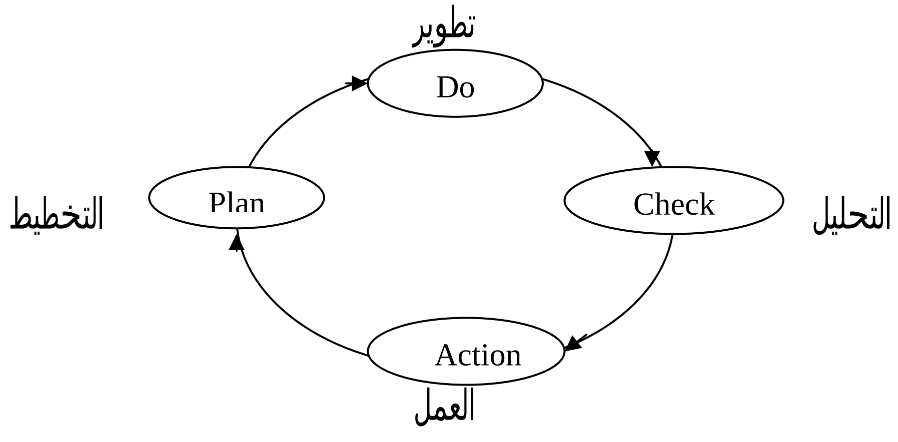
٤. مراحل تطبيق أسلوب التحسين المستمر في الأداء.

إنّ الهدف الرئيسي من التحسين المستمر في الأداء هو زيادة مستوى رضا العملاء سواء الداخليين أو الخارجيين للمؤسسة، حيث يتم هذا الأسلوب وفق المراحل التالية[١٢٦]:

١. تحليل وتقييم الوضعية الحالية لتحديد ا الات التي تحتاج إلى تحسين.
٢. وضع الأهداف الخاصة بالتحسين، والبحث عن الحلول الممكنة لتحقيق هذه الأهداف.
٣. تقييم الحلول المقترحة والمفاضلة بينها، ومن ثمّ تطبيق الحل الأفضل الذي تمّ الاتفاق عليه.
٤. قياس، مراقبة، تحليل وتقييم النتائج الناجمة عن تطبيق الحل المختار دف التأكد من تحقيق الأهداف المطلوبة.
٥. وضع التعديلات والتغييرات اللازمة.

إنّ أسلوب (KAIZEN) يبحث عن التحسين المستمر والتدريجي وليس عن الإبداع، بعكس طريقـة إعـادة الهندسة[١٢٧]. حيث يعتمد هذا الأسلوب على استعمال "**حلقة دمينج**" (PDCA)، إذ يؤدي الاستعمال العقلاني لها إلى حل مشاكل الجودة وتحسين أداء المؤسسة، وذلك كما هو موضح في الشكل التالي[١٢٨]:

الشكل رقم I.١١ - حلقة "دمينج" (PDCA)



نلاحظ من خلال الشكل السابق أنّ "**حلقة دمينج**" تتكون من المراحل التالية:

١. التخطيط: أي وضع خطة عمل تتضمن القواعد الواجب تطبيقها والأهداف المراد بلوغها.
٢. التطوير: أي تطبيق واحترام خطة العمل الموضوعة مسبقاً وتسجيل الانحرافات.
٣. التحليل: تتم من خلال مراقبة نتائج التنفيذ وتحليلها، ومن ثم اقتراح الحلول الممكنة.
٤. العمل: أي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة والحلول المناسبة لحل المشاكل المطروحة.

---

١٢٦ SEGOT Jaques et GASQUET Christophe, "Assurer le passage à la norme ISO 9001, version 2000: En route vers l'excellence", édition AFNOR, Paris, 2001, P 29.
١٢٧ HUBERAC Jean- Pierre, "Guide des méthodes de la qualité", op.cit, P139.
١٢٨ GOGUE Jean-Marie, "Traité de la qualité", op.cit, P 19-23.

إنّ أسلوب التحسين المستمر للأداء واسع الانتشار في المؤسسات، حيث حقّق نجاحاً باهراً، إلاّ أنّ هذا النجاح مرتبط إلى حد كبير بالتحسين في العمليات، والذي لا يتم إلاّ بالتشخيص الذاتي لوضعية المؤسسة ونشاطها.

I.٢,٢ - تحليل العمليات والتشخيص الذاتي

I.١,٢,٢ – تحليل العمليات (L'analyse de processus)

١. تعريف تحليل العمليات.

تعرف العملية (processus) وفق معايير الأيزو ٩٠٠٠ على أ ا: "مجموعة من النشاطات (Activité) المرتبطة أو المستقلّة، والتي تقوم بتحويل المدخلات (Input) إلى مخرجات (Output)، بغية خلق قيمة مضافة للعميل"[١٢٩].

ولتضمن المؤسسة الأداء الفعاّل لها، يجب تحديد وتسيير عمليا ا، فمخرجات عملية ما تعد مدخلات للعملية التي تليها، وإدارة هذه العمليات تدعى منهج تحليل العمليات[١٣٠]. فتحليـل العمليـات المتـشابكة (Transversaux) للمؤسسة يساهم في تحقيق أهداف هذه الأخيرة خاصة التي تخص رضا العملاء[١٣١]. فرضا العميل لا يتحقّق فقـط بمطابقة المنتج للمواصفات المحددة، بل يجب توفّر خدمات مرافقة لهذا المنتج[١٣٢].

ويبدأ التحكّم الجيد للعمليات بالمعرفة الجيدة للمهام وتسلسلها، مما يساهم في قياس فعاليتها الفردية والإجمالية[١٣٣]. كما يجب تحديد قائمة بالعمليات المرتبطة بتحقيق رضا العميل، والتي قد تكون طويلة، مما يستدعي الاختيار فيما بينها حسب أولوية التحسين، ولتحديد العمليات ذات الأولوية يتم اتباع المخطط التالي[١٣٤]:

---

[١٢٩] HUBERAC Jean- Pierre, "Guide des méthodes de la qualité", op.cit, P 53.

[١٣٠] "Les projets de Normes ISO 9000 : version 2000", op.cit, P 23.

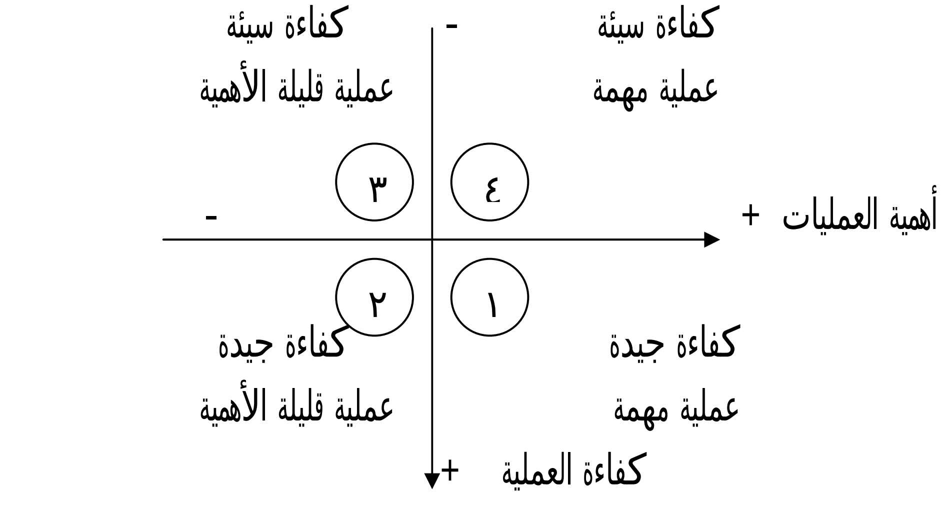
[١٣١] JOCOU Pierre et LUCAS Frédéric, "Au cœur du changement", op.cit, P 90.

[١٣٢] MITONNEAU Henri, "ISO 9000, version 2000: Le management de la qualité au plus proche des entreprises", édition DUNOD, Paris, 2001, P16.

[١٣٣] CATTAN Michel, "Maîtriser les processus de l'entreprise", op.cit, P 27.

[١٣٤] HUBERAC Jean- Pierre, "Guide des méthodes de la qualité", op.cit, P 54

الشكل رقم I.12 - كيفية تحديد العمليات الواجب تحسينها (ذات الأولوية)



يتضح من خلال الشكل أنّ العمليات ذات الأولوية الواجب تحسينها هي العمليات رقم (٤)، أي العمليـات المهمة ذات كفاءة سيئة.

٢. كيفية عمل نموذج تحليل العمليات[١٣٥].

ينطلق نموذج تحليل العمليات من مبدأ بسيط وهو أنّ المؤسسة في حد ذا ا تعتبر عملية، حيث تضم:

١. **المدخلات:** متمثّلة في كل من الموارد المالية، المادية، البشرية وكذا الأساليب التنظيمية.

٢. **التحولات أو التغييرات:** والتي دف إلى خلق قيمة مضافة للعميل باستخدام عدة طرق.

٣. **المخرجات:** وتمثّل المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعميل.

ولتحقيق الأداء الأفضل لهذه العملية، يجب توفّر الشروط التالية:

١. منح قيمة لكافة مستويات الجودة من خلال وضع تخطيط محكم لسياسة الجودة (مسؤولية الإدارة).

٢. تخصيص الموارد البشرية، المادية، والمالية اللازمة (إدارة الموارد).

٣. وضع، قيادة ومراقبة العمليات، ومن ثمّ قياس وتحليل النتائج والتأكّد من مطابقتها للأهداف الموضوعة.

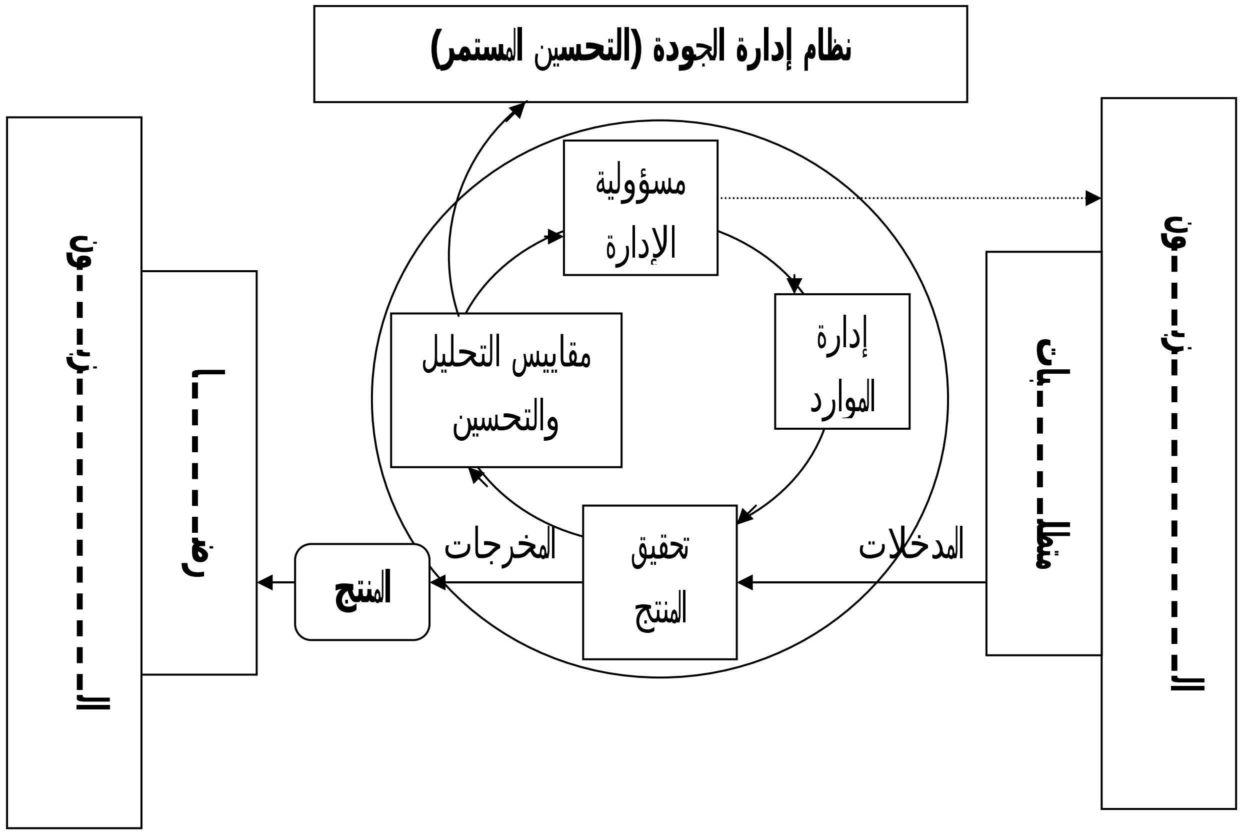
٤. لتحقيق نظام ديناميكي، يجب وضع حلقة للاستجابة إلى متطلّبات التحسين، القياس، والتحليل كما هو موضح في الشكل التالي[١٣٦]:

---

[١٣٥] SEGOT Jaques, "Assurer le passage à la norme ISO 9001, version 2000", op.cit, P13 –14.

[١٣٦] Ibid, P 14.

الشكل رقم I.١٣ - النموذج الديناميكي لتحليل العمليات



نلاحظ من خلال الشكل أنه يتوجب على المؤسسة تنظيم وإدارة عمليا ا دف تحويل زبون متطلّب إلى زبون راضي، وذلك من خلال تحقيق حلقة "**دمينج**" (PDCA).

٣. دور العلاقة (زبون/مورد) في تحليل العمليات.

في ظل البيئة التنافسية للمؤسسة، لا يكفي إنتاج سلع وخدمات مطابقة للخصائص والمعايير، بل يجـب تحقيـق رضا الزبون، إذ أنّ تقنية تحليل العمليات تساهم في دفع المؤسسة إلى الانتظام والعمل وفقاً لمتطلّبات زبائنها[١٣٧].

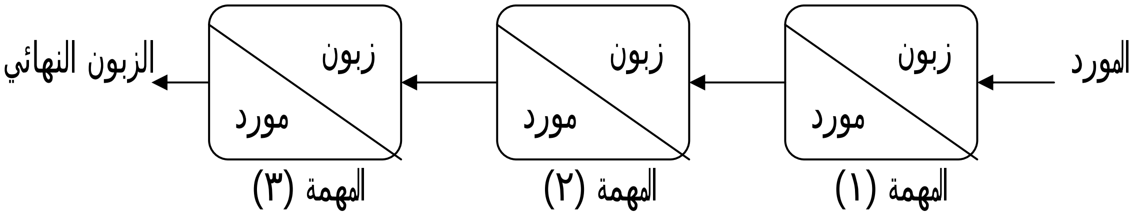
ويرتكز أسلوب تحليل العمليات على تقسيم كل عملية إلى سلسلة منتظمة من المهام، والـتي تمثّـل بالعلاقـة (زبون/مورد) (Client/Fournisseur)، ثم دراسة وتحليل هذه العلاقات، كما هو موضح في الشكل التالي[١٣٨]:

---

[١٣٧] Ibid, P14.

[١٣٨] HUBERAC Jean- Pierre, "Guide des méthodes de la qualité", op.cit, P 56.

الشكل رقم ١٤.I - العلاقة (زبون/مورد) في العملية الإنتاجية



يوضح الشكل السابق إمكانية معرفة القيمة المضافة لكل مهمة، حيث يتوقّف اتخاذ القرار المناسب الخاص بالمهمة على نتائج قياس القيمة المضافة المحقّقة من العلاقة (زبون/مورد)، وهنا تكمن الأهمية الحقيقية لتحليل العمليات[١٣٩].

٤. تحليل العمليات الخاصة بالخدمات.

يتم غالباً إنجاز الخدمة مع الزبون في الوقت ذاته الذي يتم فيه تأديتها، وهنا يكمن الفارق بينها وبين عمليـات إنتاج السلعة، وتضم هذه العملية ثلاث أطراف رئيسية، وهي المؤسسة، العمال والزبون، ومن بين المـصطلحات الحديثة المستخدمة في هذا ا ال "تسيير العلاقة بالزبون" أو (Gestion de la Relation Client)[١٤٠].
فالعديد من المؤسسات تتجه إلى تحسين عمليا ا الخاصة بالزبائن، وذلك باتباع المراحل الأساسية التالية[١٤١]:

١. **تحليل العمليات الأساسية** في **علاقة الزبون بالمؤسسة:** وذلك من خلال ما يلي:
- اليقظة الاستراتيجية الخاصة بالزبائن ، أي معرفة الزبائن، تصنيفهم، وتحديد احتياجا م.
- تحديد قنوات وتقنيات التسويق، وتعديل العرض باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- قياس مستوى رضا الزبائن، وتسيير الاحتجاجات والشكاوي المتعلّقة م.

٢. **تحديد مؤشرات الأداء** في **العمليات الخاصة بالزبائن:** حيث تضم ما يلي:
- مؤشرات رضا الزبائن ومعدل ولائهم للمؤسسة.
- العلاقة (منافسة/سعر) ومعدل إعادة اكتساب الزبائن.
- معدل الاندماج في السوق وآجال الاستجابة للاحتجاجات.

---

[١٣٩] PERRUCHET Christophe et PRIEL Marc, "Estimer l'incertitude: Mesures, essais", édition AFNOR, Paris, 2000, P 22.
[١٤٠] HUBERAC Jean- Pierre, "Guide des méthodes de la qualité", op.cit, P 61.
[١٤١] DETRIE Philippe, "Conduire une démarche qualité", op.cit, P 29-30

٣. **اختيار الأساليب التكنولوجية التي تسمح بتعظيم العمليات الخاصة بالزبائن:** تتضمن ما يلي:

- أنظمة معلومات الزبائن وأساليب الاتصال، مثل الإنترنت وتبادل المعطيات المعلوماتية (EDI).
- قاعدة المعلومات التسويقية الخاصة بالزبائن، والأدوات المساعدة في عمليات الشراء والبيع.
- أنظمة المعلومات المساندة في اتخاذ القرار، وأساليب تحليل المعطيات الخاصة بالزبائن.

وتمثّل جودة الخدمات المقدمة للزبون عامل رئيسي في عرض البيع الذي تقدمه المؤسسة، وخاصة لدى مواجهة المنافسة الحادة، حيث تشكّل جودة الخدمة ميزة تنافسية للمؤسسة لكي تتفوق وتتميز على منافسيها[١٤٢].

إنّ تحليل العمليات لا يتم إلاّ من خلال تحديد نقاط الضعف والقصور في الوحدات الإنتاجية، والذي لا يمكن تحقيقه إلاّ باستخدام التشخيص الذاتي لوضعية ونشاط المؤسسة.

٢,٢,٢.I - التشخيص الذاتي (AutoDiagnostic)

١. تعريف التشخيص الذاتي[١٤٣].

إنّ التشخيص الذاتي يختلف عن التقييم الذاتي (Auto Evaluation)، والذي سيتم التعرف إليه في إدارة الجودة الشاملة، حيث نقصد بالتشخيص الذاتي وصف وتحليل وضعية مؤسسة ما، أو قطاع فيهـا، أو أنـشطة خاصـة بالجودة، بهدف تحديد نقاط القوة والقصور، وكذا المواقع ذات الأولوية في التحسين والتي تمثّل العناصـر الأكثـر تأثيراً على رضا العميل، ومن ثمّ اتخاذ الإجراءات التحسينية اللازمة في ظل المتغيرات الفنية، الاقتصادية، والبـشرية المتاحة للمؤسسة. ويتضمن التشخيص الذاتي للمؤسسة تحليل إدارة الجودة الخاصة بها، والتي لها علاقة بكل من:

١. **أنشطتها:** الوظيفة، المنتج، والسوق الذي تنشط فيه.
٢. **وسائلها:** المادية، المالية، والبشرية.
٣. **نتائجها:** جودة المنتجات والخدمات المرافقة لها، وكذا تكاليفها.
٤. **تنظيمها:** فعالية التنظيم وحجم الإنتاجية.
٥. **استراتيجيتها:** حدة المنافسة وموقعها الاستراتيجي.

إنّ الهدف الرئيسي من هذا التحليل هو اكتشاف مواقع سوء التشغيل داخل المؤسسة، وكذا أخطـاء العمـل ومواقع اللاّجودة بغية اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لها.

---

[١٤٢] TIXIER Daniel et autres, "La logistique d'entreprise: Vers un management plus compétitif", édition DUNOD, 2ème édition, Paris, 1998, P 108.

[١٤٣] CORBEL Bernard, "L'audit qualité interne", op.cit, P 15- 16.

٢. أهداف التشخيص الذاتي: يمكن حصر أهم أهدافه في العناصر التالية[١٤٤]:

- تقديم المعلومات اللازمة المرتبطة بمجال الجودة للتمكن من تحديد استراتيجية المؤسسة.
- اقتراح مخططات عمل وبرامج لتحسين الجودة بالتنسيق مع سياسة الجودة وأهدافها.
- اكتشاف مواقع سوء التشغيل (المتواجدة والمرتقبة) الخاصة بالجودة، وتقييم النتائج المالية الناجمة عنها.
- وضع المقترحات القابلة للتطبيق في برنامج لتحسين الجودة، والتقييم المنتظم للتطور الناتج عنها.
- رسم دراسة حالة سريعة للمؤسسة قبل تطبيق أو إعادة تطبيق منهجية الجودة.

٣. كيفية عمل التشخيص الذاتي: يهتم التشخيص الذاتي بدراسة العناصر التالية[١٤٥]:

- تحديد النشاط المراد دراسته، ثمّ تحديد فريق العمل المكون من أعضاء ذوي كفاءة ومن قائد مناسب.
- تحديد قائمة الثنائيات (زبون/منتج) التي تمكّن من التعرف على المنتجات الأكثر أهمية.
- تحليل تكاليف المعيب، والبحث عن مواقع التبذير في عمليات الإنتاج، بهدف تقييم تكاليف الجودة.
- دراسة عملية الإنتاج المعنية، بعد اختيار العمليات الواجب تحسينها وفقاً لآراء الزبائن وتكاليف الجودة.
- تحليل الأداء الداخلي، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف وكذا حجم سوء التشغيل.
- تحليل العمل الجماعي، إذ أنّ تحليل طبيعة الإدارة وكيفية اتخاذ القرار تسمح بتحسين جودة الأداء.

٤. دور المنسق في عملية التشخيص الذاتي[١٤٦].

يقوم المنسق في مجموعة العمل بمرافقة فريق الإدارة في التشخيص الذاتي، وذلك بشرح وتفسير التشخيص الذاتي لكافة أعضاء الفريق، تبادل النقاش بينهم إلى أن يصلوا إلى مستوى من الإقناع، التدخل عند اللزوم باعتباره خبيراً للجودة، استخلاص طرق ونماذج مبدئية للتحسين والتطوير.

إنّ التشخيص الذاتي وتحليل عمليات المؤسسة يرتكزان على تحليل القيمة المحقّقة، وعلى تقـديم الاقتراحـات اللازمة لحل مشاكل الجودة.

---

[١٤٤] DETRIE Philippe, "Conduire une démarche qualité", op.cit, P 72.

[١٤٥] HUBERAC Jean- Pierre, "Guide des méthodes de la qualité", op.cit, P 64- 68.

[١٤٦] DETRIE Philippe, "Conduire une démarche qualité", op.cit, P 74.

I.٢.٣ - تحليل القيمة وأنظمة الاقتراحات

I.٢.٣.١ - تحليل القيمة (Analyse de Valeur)

١. تعريف تحليل القيمة.

"يعتبر أسلوب تحليل القيمة تقنية عمل تهدف إلى تحقيق أفضل منتج يستجيب إلى متطلّبات العميل وبأقلّ تكلفة ممكنة"[١٤٧]. ويتم استعمال هذا الأسلوب في أغلب المعاملات التجارية، وذلك مع نسبها إلى التكلفة الواجب تحملها، حيث يهتم هذا الأسلوب بالمنتجات، الخدمات، والعمليات المرغوب تطويرها[١٤٨].

كما تعرف أيضاً على أنها: "تقنية تهدف إلى تعظيم المنتجات، الخدمات، العمليات، وكذا أداء المؤسسات، وذلك تهدف الاستجابة الكاملة لاحتياجات العملاء وفق أقلّ تكلفة ممكنة"[١٤٩].

ولقد نشأت هذه التقنية في الولايات المتحدة الأمريكية، في الشركة العملاقة (GENERAL ELECTRIC) خلال الحرب العالمية الثانية، نتيجة للندرة الكبيرة التي عرفتها في المواد الأولية وقطع الغيار، حيث كلّفت المهندس الأمريكي (لاري مايلز) بالبحث عن مواد بديلة وتصاميم مغايرة مع المحافظة على نفس وظائف المؤسسة، والذي توصل إلى تطوير تقنية تحليل القيمة (Value Analysis) سنة ١٩٤٧، ثم تمّ تطبيق هذه التقنية سنة ١٩٥٤ في البحرية الأمريكية، وتمّ استخدامها سنة ١٩٦١ بشكل واسع في مجالات البناء والتشييد[١٥٠].

٢. مبادئ تحليل القيمة: يقوم أسلوب تحليل القيمة على المبادئ التالية:

١. **التحليل الوظيفي (L'Analyse Fonctionnelle):**

تعتبر نقطة البداية لأي تقنية للجودة، والتي تتضمن تحديد متطلّبات الزبائن وكذا تحليل الطريقة التي يتم من خلالها الاستجابة لهذه المتطلّبات[١٥١]. ونميز ثلاث أنواع من الوظائف للمنتج، متمثّلة في[١٥٢]:

- **الوظائف الرئيسية:** وتمثل الوظائف التي من أجلها تمّ تصميم المنتج.
- **الوظائف الإلزامية:** وتمثل الوظائف التي تتطابق مع مقاييس الأمان كالأنظمة الصحية مثلاً.
- **الوظائف الجمالية:** وهي الوظائف التي تساهم في تسويق المنتج، حيث تشكل أساساً للتنافس بين المنتجات.

---

[١٤٧] Ibid., P 292.

[١٤٨] HUBERAC Jean- Pierre, "Guide des méthodes de la qualité", op.cit, P 85.

[١٤٩] JOCOU Pierre et LUCAS Frédéric, "Au cœur du changement", op.cit, P 192.

[١٥٠] http://www.omaintec.com/workshop3wo.htm.

[١٥١] JOCOU Pierre et LUCAS Frédéric, "Au cœur du changement", op.cit, P 191.

[١٥٢] HUBERAC Jean- Pierre, "Guide des méthodes de la qualité", op.cit, P 73.

٢. **التحليل الاقتصادي (L'Analyse Economique) :**

إنّ أسلوب تحليل القيمة يسمح بالتقريب بين منظورين للقيمة وهما[١٥٣]:

القيمة بالنسبة للعميل: وظيفة المنتج بالنسبة للسعر.

القيمة بالنسبة للمؤسسة: وظيفة المنتج بالنسبة للتكاليف.

ويهتم التحليل الاقتصادي بدراسة التكلفة، أي تلبية حاجات العميل بأقلّ تكلفة ممكنة، والتي تتم من خـلال مقارنة الحلول ومن ثمّ اختيار الثنائية (تلبية الحاجة/تكلفة) الأفضل. ونقصد بالتكلفة هنا التكلفة الكلية[١٥٤].

٣. **التحليل النظامي (L'Analyse Disciplinaire)** [١٥٥]**:**

تندرج تحليل القيمة ضمن تقنيات الجودة، والتي تتمحور جميعها حول تحقيق ثلاث أهداف رئيسية، متمثّلة في إرضاء العميل، استعمال تقنيات وأساليب التسيير، ومساهمة جميع أفراد المؤسسة. فنموذج تحليل القيمة يتم تطبيقه من قبل مجموعة عمل تضم مختلف الكفاءات، حيث تعتبر طريقة إبداعية في خلق واقتراح الحلول الممكنة.

٣. مراحل تطبيق أسلوب تحليل القيمة.

قبل البدء في عملية تحليل القيمة يجب أولاً الإجابة عن الأسئلة الرئيسية التالية[١٥٦]:

- ما هو المنتج أو الخدمة المراد دراستها؟
- ما هي تكلفته، وما هي فائدته؟
- هل توجد طريقة أخرى لأداء نفس العمل، وما هي تكلفتها؟

ويمكن التمييز بين سبعة مراحل يتم اتباعها في تطبيق أسلوب تحليل القيمة[١٥٧]:

- تحديد الهدف الرئيسي من هذه العملية، وتشكيل فريق عمل مكون من أعضاء ذوي كفاءة.
- البحث عن المعلومات اللازمة الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- تحليل الوظائف والتكاليف، إذ يجب تحديد المعايير الواجب اتباعها لتقييم هذه الوظائف وتكلفة كلّ منها.
- البحث عن طرق الحل، مما يتطلّب الإبداع وخلق الأفكار، باستخدام أسلوب العصف الذهني مثلاً.
- إيجاد الحل الاقتصادي الأمثل، والذي يحقّق أقل مستوى للتكاليف (تكلفة الإنجاز، الصيانة والتشغيل).
- تحديد الميزانية المرتقبة وتقديم الحلول المقبولة بعد تحديد الوظائف الأكثر أهمية ذات الأولوية في التحسين.
- تنفيذ الميزانية المخطّط لها، ومراقبتها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات.

---

[١٥٣] DETRIE Philippe, "Conduire une démarche qualité", op.cit, P 293.

[١٥٤] HUBERAC Jean- Pierre, "Guide des méthodes de la qualité", op.cit, P 74.

[١٥٥] Ibid., P 75.

[١٥٦] DETRIE Philippe, "Conduire une démarche qualité", op.cit, P 293.

[١٥٧] HUBERAC Jean- Pierre, "Guide des méthodes de la qualité", op.cit, P 77- 78.

٢,٣,٢.I - أنظمة الاقتراحات (Systèmes de Suggestions)[١٥٨]

١. تعريف أنظمة الاقتراحات ومبادئها.

يعرف نظام الاقتراحات على أنه: "جهاز لترقية، لتقييم، ولتحديد الأفكار الأكثر واقعية وقابلية للتطبيـق، والتي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء".

ويهتم هذا الأسلوب بتحقيق أربع مهام رئيسية متمثّلة في:

١. ترقية الأفكار الجديدة بالاعتماد على قدرات وإبداعات كل فرد في المؤسسة.
٢. تقدير وتقييم القيمة المضافة من خلال كل اقتراح.
٣. معرفة النتائج المحقّقة لتشجيع هذه الثقافة الجديدة.
٤. تقديم الأفكار والاقتراحات، مع منح الحرية للآخرين في قبولها أو رفضها، وذلك بهدف تحسين الأداء.

وترتكز أنظمة الاقتراحات على المبادئ التالية:

١. جميع الأفراد يملكون القدرة على خلق الأفكار الجديدة.
٢. ضرورة استثمار قدرات الأفراد من قبل المؤسسة.
٣. على المؤسسات أن تجند القدرات الإبداعية لعامليها بشكل كافي.

٢. تطور أنظمة الاقتراحات.

تمّ أولاً إنشاء "**صندوق الأفكار**"، والذي يعد في حد ذاته فكرة ممتازة، حيث يهدف إلى تجميـع وتـسجيل الأفكار بغية تحسين أداء المؤسسة.إلاّ أنّ صندوق الأفكار لم يمتلأ أبداً، وذلك راجع للأسباب التالية:

١. درجة تعقيده، حيث يجب على كل عامل أن يملأ ملفاً من أربع صفحات تستجيب إلى ١٥ معياراً.
٢. نقص عملية الاتصال والتي تنتج عن عدم الاتفاق بين الأفكار.
٣. نقص التنسيق مع الإدارة، وذلك لأخذ الأفراد الصفة الإدارية لهم في تقييم الأفكار.

ثم تمّ الانتقال إلى فكرة أنظمة الاقتراحات، والذي يقوم على احترام القواعد التالية:

١. "تعلّم الصيد أفضل من شراء الأسماك كلّ يوم"، بمعنى تعليم وتدريب العمال على أساليب تحسين الأداء.
٢. تولي الإدارة العامة مسؤولية تطبيق هذه المنهجية، مع تعيين رئيس للمشروع وتخصيص ميزانية له.
٣. تحقيق عملية اتصال فعالة وذلك من خلال تطوير السلوكات الداخلية للأفراد.
٤. تسهيل عمل كل فرد وذلك بمنحه جميع المعلومات اللازمة لتأدية عمله وتدريبه على التقنيات الإبداعية.
٥. استقبال الاقتراحات خلال ٤٨ ساعة، فحصها وتحليلها، ومن ثمّ شرح الأسباب التي أدت إلى رفضها.

[١٥٨] DETRIE Philippe, "Conduire une démarche qualité", op.cit, P 234- 243.

يجب أن ينتج عن نظام الاقتراحات عشرة أفكار في السنة بالنسبة للعامل الواحد، إلاّ أنّ متوسط الأفكار للعامل الياباني تعادل ٦٠ فكرة / السنة، أما في فرنسا فتقدر بنسبة ٠,٤ فكرة في السنة.

٣. أهداف أنظمة الاقتراحات.

١. تحسين أداء المؤسسة، وذلك من خلال تحسين الكفاءة وتحقيق التشغيل الأفضل للمؤسسة.
٢. المشاركة في التفكير الجماعي وإيجاد حل للمشاكل، وإرساء روح الإبداع والتطوير الدائم في ثقافة المؤسسة.
٣. تخفيض تكاليف المنتجات وزيادة ربحية المؤسسة مما يرفع من حصتها السوقية.
٤. إدراج فلسفة التحسين الدائم في النشاط اليومي للمؤسسة وعلى جميع المستويات.
٥. إدماج ومشاركة كافة الأفراد في عملية التحسين المستمر.

٤. مراحل تطبيق أنظمة الاقتراحات.

١. خلق لجنة قيادة يرئسها عضو فيها، حيث تجتمع مرة في الشهر ، وتضم عضو من الإدارة، رئيس المشروع، المشاركين، والخبراء. حيث تقوم اللجنة بدراسة وتقييم الاقتراحات وتحديد الميزانية اللازمة.
٢. مشاركة الإدارة في تقييم جودة المقترحات واتخاذ القرار الخاص بتطبيقها أو رفضها، وتحديد نظام المكافآت.
٣. تقييم المقترحات، والتمييز بين الجيدة منها من خلال قياس القيمة المضافة التي يحقّقها كل منها.
٤. اختبار الاقتراحات، وفقاً للمعايير المحددة من قبل الإدارة لمعرفة مدى قابليتها للتطبيق.
٥. تقييم النتائج والقيمة المضافة التي تحقّقها هذه الاقتراحات بالنسبة لاستراتيجية المؤسسة.

٥. عوامل نجاح أنظمة الاقتراحات.

من أهم عوامل نجاح أنظمة الاقتراحات ما يلي:

١. تحديد أهداف طموحة، كتوجيه الاقتراحات نحو تحقيق هدف إرضاء العملاء، الجودة، الأمان..
٢. خلق بنك للمعلومات لاقتسام المعرفة، كخلق شبكة أنترانت في المؤسسة.
٣. مصاحبة أنظمة الاقتراحات بنظام فعال للاتصالات، وذلك من خلال نشر الاقتراحات واستخدام الأساليب الحديثة للاتصال.

ومن بين التقنيات الحديثة التي لاقت نجاحاً لدى تطبيقها في المؤسسات تقنية إعادة الهندسة والقياس المقارن.

I.٢,٤ - إعادة الهندسة والقياس المقارن

I.٢,٤,١ - إعادة الهندسة (Reengineering)

١. تعريف إعادة الهندسة، أهدافها، وأهميتها.

بذل مديرو الشركات الأمريكية الكبرى جهوداً مضنية لما يقرب من ٢٠ سنة لتحسين أداء مؤسساتهم، حيث وجدوا أنفسهم في مواجهة مع المنافسة العالمية الحادة، خاصة أمام المنتجات اليابانية ذات الجودة العالية[١٥٩].

ولقد قدم "مايكل هامر" (Michael Hammer) ثلاث قوى رئيسية تؤثر على المؤسسة أسماها (Les trois C)، والتي حوّلت العالم الاقتصادي ككل، والمتمثّلة في العملاء (Clients)، المنافسة (Concurrence)، والتغيير (Changement)[١٦٠]. كما قام بتطوير ونشر مفهوم إعادة الهندسة، حيث أكد على أن ضمان ميزة تنافسية دائمة يتحقّق بتطوير المنتجات والخدمات، المرونة في السوق،واستقصاء الفرص قبل المنافسين[١٦١].

ويعرف "هامر" إعادة الهندسة على أنها: "إعادة تصميم جذرية لعمليات المؤسسة بهدف تحقيق تحسين وتطوير باهر في أداء هذه الأخيرة"[١٦٢].

وتهدف إعادة الهندسة إلى تحقيق الأهداف الأساسية التالية[١٦٣]:

١. تحسين سريع وجوهري في مجالات أداء المؤسسة، ووضع أسعار تنافسية للمنتجات والخدمات التي تقدمها.
٢. تقليص مراحل، وقت وتكلفة العمليات، وزيادة عائدها وقيمتها المضافة.
٣. الاستجابة السريعة لاحتياجات ومتطلّبات العملاء، وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة، مبيعاتها، وربحيتها.

كما تتضح أهمية إعادة الهندسة من خلال العناصر التالية[١٦٤]:

١. تعد إعادة الهندسة الطريقة الأكثر نجاعة في طرق تحسين الأداء، إذ تفوق نسبة تحسين الأداء ٤٠ %.
٢. تجمع إعادة الهندسة بين عدة مهام ووظائف في وحدات عمل متناسقة باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
٣. تساهم إعادة الهندسة في تحسين أساليب الاتصال، مما يساهم في خلق قيمة مضافة عند انتقال المعلومات.

---

[١٥٩] مايكل هامر، "نتائج إعادة الهندسة: الكيفية التي تغير بها المنظمة المتمركزة حول العمليات، العمل والحياة"، ترجمة قسم الترجمة في دار الأفاق والإبداع، آفاق الإبداع للنشر والطباعة، الطبعة١ ، الرياض، ١٩٩٩، ص ٣.

[١٦٠] HAMMER Michael et CHAMPY James, "Le reengineering: Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances", édition DUNOD, Paris, 1993, P 15.

[١٦١] GLASS Neil, "Management : les 10 défis", les éditions d'Organisations, Paris, 2001, P 257.

[١٦٢] BRILMAN Jean, "Les meilleures pratiques du management" : au cœur de la performance", op.cit, P 257.

[١٦٣] أحمد سيد مصطفى، "إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات"، مرجع سبق ذكره، ص ٤١٢.

[١٦٤] GLASS Neil, "Management : les 10 défis", op.cit, P 315.

٢. المنطلقات الفكرية لإعادة الهندسة ونتائج تطبيقها.

تقوم تقنية إعادة الهندسة على مجموعة من المبادئ، والتي تشمل ما يلي[١٦٥]:

١. نبذ مبادئ الإدارة التقليدية، وقيادة الإدارة العليا للتغيير وفقاً للمتطلّبات والمتغيرات الحالية للسوق.

٢. وضع وإدراج إعادة الهندسة ضمن إطار استراتيجي فيما يخص المنتجات والحصة السوقية.

٣. تركيز الجهود على العمليات الأساسية التي لها تأثير كبير على خلق القيمة للعميل.

ويؤدي تطبيق أسلوب إعادة الهندسة إلى تحقيق النتائج التالية[١٦٦]:

١. دمج مجموعة من الوظائف في وظيفة واحدة، وإعادة ترتيب العمليات حسب التتابع المنطقي.

٢. إعطاء العمال حق اتخاذ القرار، وإعادة توظيفهم في الأماكن الأنسب لهم، وتخفيض أعمال المراقبة.

٣. التخلص من التنميط من خلال اتباع أنماط مختلفة للعملية الواحدة، والدمج بين المركزية واللامركزية.

٣. مراحل إعادة الهندسة والدور المعاون لتكنولوجيا المعلومات.

يمكن التمييز بين ثلاث مراحل أساسية يتم اعتمادها في تطبيق إعادة الهندسة، وهي[١٦٧]:

١. دراسة وإعادة تصميم المؤسسة، وذلك باختيار وتخطيط المشروع، التحليل الداخلي للعمليات (نقاط القوة والضعف)، دراسة احتياجات العملاء، تقييم التحليل، إعادة تصميم العمليات، اتخاذ القرار، ووضع مخطط للعمل.

٢. إعادة الهيكلة، من خلال اندماج الوظائف، تدريب الأفراد وظائفهم الجديدة، وإنشاء الأنظمة المعلوماتية.

٣. إنشاء فريق العمل المكلّف بإعادة الهندسة، بواسطة تعيين رئيس للمشروع، ومن ثمّ اختيار من ٥ إلى ١٥ عضو من بين أفضل وألمع إطارات المؤسسة، كما يتم اللجوء إلى خبراء من خارج المؤسسة.

"ويجب أن يتلقى الأعضاء الأساسيين في الفريق تدريباً رسمياً حيث يتم اختيارهم بعناية"[١٦٨].

وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً هاماً في تطبيق إعادة الهندسة، حيث يتجلّى هذا الدور فيما يلي[١٦٩]:

١. المساهمة في تحقيق أعمال كان من الصعب القيام بها سابقاً، مثل المحاضرات بالشاشة (Teleconferencing).

٢. المساهمة في ارتقاب المشاكل وإيجاد الحلول المسبقة لها، والتخلّص من الأنماط الجامدة التي تخص أداء العمل.

---

[١٦٥] CATTAN Michel, "Maîtriser les processus de l'entreprise", op.cit, P 32.

[١٦٦] علي السلمي، "السياسات الإدارية في عصر المعلومات"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ب ت، ص ٦٨.

[١٦٧] BRILMAN Jean, "Les meilleures pratiques du management" : au cœur de la performance", op.cit, P 258- 259.

[١٦٨] رونالد.ج.كوتمان، "إدارة الجودة الهندسية الشاملة"، ترجمة عادل بلبل، المكتبة الأكاديمية للنشر، الطبعة ١، القاهرة، ١٩٩٤، ص ٦٧.

[١٦٩] علي السلمي، "السياسات الإدارية في عصر المعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص ٧١- ٧٢.

٣. المساهمة في التوحيد والاندماج والتكامل بين مختلف الوظائف والعمليات من خلال ما يلي:

- مساهمة قاعدة المعطيات المشتركة (Shared Data Bases) في جعل المعلومات متاحة للجميع.
- استخدام النظم الخبيرة في الرفع من قدرة الأفراد العاديين على أداء أعمال معقّدة لا يؤديها إلاّ الخبراء.
- مزج شبكات الاتصال (Telecommunications Net Works) بين مركزية ولامركزية المعلومات.
- مساعدة نظم المساندة لاتخاذ القرار (Decision Supports Systems) الأفراد العاديين على اتخاذ قرارا م.
- نظم الاتصال اللاسلكي والحاسبات المتنقّلة جعلت العاملين في النشاطات الحقلية على اتصال دائم بالإدارة.

٤. عوامل نجاح وفشل إعادة الهندسة.

هناك عدة مقومات لنجاح برنامج إعادة الهندسة، وهي[١٧٠]:

١. الاشتراك الكامل للإدارة العليا في إطار استراتيجية واضحة، مع تحديد أهداف طموحة لإعادة الهندسة.
٢. إعطاء الأولوية للعميل، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتحقيق قنوات اتصال فعالة.
٣. إنشاء مجموعات عمل مكونة من أفضل العناصر الفائقة الكفاءة، والبحث عن الإبداع لدى الأفراد.
٤. المشاركة الفعالة للمختصين في المعلوماتية، وحسن اختيار وتصميم العمليات الأساسية لإعادة الهندسة.
٥. تحقيق الشفافية في القرارات وتغيير نظام الترقيات والمكافآت لدعم برنامج إعادة الهندسة.

ومن بين الأسباب التي تؤدي إلى فشل إعادة الهندسة نميز ما يلي[١٧١]:

١. عدم احترام الشروط الخاصة بالنجاح والمذكورة سابقاً.
٢. غياب دعم أعضاء المشروع، والتي تتحقّق بتوفّر شرح دائم ومفصل للدوافع الاقتصادية للقرارات المتخذة.
٣. سوء التنسيق بين العمليات الجديدة، الأهداف الجديدة، مؤشرات القياس، الطرق الجديدة في العمل.

ويعد قائد الفريق من أهم العوامل المؤثّرة في نجاح أو فشل إعادة الهندسة، لأنه الوحيد القادر على جعل إعادة الهندسة حقيقة فعلية، حيث يقوم بدفع المؤسسة إلى إعادة النظر في هيكلتها، عمليا ا ونشاطها، كما يقوم أيـضاً بإقناع العمال بحتمية قبول التغيرات والتحولات الجذرية التي ستؤدي إليها إعادة الهندسة[١٧٢].

إنّ إعادة الهندسة تتضمن التغيير الجذري للمؤسسة، في حين توجد طريقة لضمان تحسين الجودة مـن خـلال إحداث تغيير جزئي في المؤسسة، تتمثّل في القياس المقارن.

---

[١٧٠] GLASS Neil, "Management : les 10 défis", op.cit, P 319- 320.

[١٧١] BRILMAN Jean, "Les meilleures pratiques du management" : au cœur de la performance", op.cit, P 262.

[١٧٢] HAMMER Michael et CHAMPY James, "Le reengineering : réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances", op.cit, P 118.

٢,٤,٢.I - القياس المقارن (Benchmarking)

١. تعريف القياس المقارن وتطوره التاريخي.

يعرف القياس المقارن على أنه: "نموذج لتحسين العمليات الخاصة بالمؤسسة، وذلك بواسطة مقارنتها بالعمليات المماثلة لها والتي تتم بطريقة أفضل في مؤسسات أخرى، وهي عملية مستمرة لتقييم الأداء الخاص بنشاط معين للمؤسسة بالأداء العالمي الأفضل للمؤسسات الرائدة"[١٧٣].

ويختلف القياس المقارن عن التحليل التنافسي، كونه لا يقتصر على مقارنة عمليات المؤسسة بمثيلاتها في المؤسسات المنافسة، بل يتعداه إلى مقارنتها بالمؤسسات ذات الأداء الأفضل (المتميزة) في العالم[١٧٤]. كما لا يكتفي بمعرفة أفضل التطبيقات (Best Practices)، إذ يتطلب أيضاً إجراء تقييم دقيق لأداء المؤسسة لمقارنتها بأداء المؤسسات الأخرى. كما يعتبر القياس المقارن حجر الأساس بالنسبة للمؤسسات الساعية للمعرفة (Société Apprenante)، لأنها تشجع الأفراد للجوء إلى غيرهم للتعلم منهم[١٧٥].

ولقد طورت شركة (Rank Xerox)، الشركة الرائدة في مجال الآلات الناسخة (Photocopieurs) سنة ١٩٧٥، هذه التقنية بسبب المنافسة الحادة التي كانت تعرفها من قبل الشركات اليابانية، مثل شركة (CANON)، والتي أدت إلى انخفاض حصتها السوقية من ٨٢% إلى ٤١%، حيث قامت بمقارنة نشاطاتها بنشاط المؤسسات الرائدة المختلفة، ومحاكاة أفضل التطبيقات لهم[١٧٦]. وقد شجع النجاح الذي تمّ تحقيقه في مجال الإنتاج، نتيجة استخدام القياس المقارن، المؤسسة على تطبيق هذا الأخير على جميع المستويات وفي كافة مراكز التكلفة، وأعلن مدير العمليات سنة ١٩٨٣ بأنّ هدفه الأول هو الريادة (Leadership) من خلال الجودة[١٧٧].

٢. أهداف وأنواع القياس المقارن.

يهدف القياس المقارن إلى تحسين أداء وظيفة، نشاط، أو عملية ما، كما يسمح بتحقيق الأهداف التالية[١٧٨]:

١. تحديد أهداف طموحة تبعاً لمتغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة، مع تحديد العمليات التي تسمح بالتوسع.
٢. تسريع حركة التغيير وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة بالاستجابة للعميل وخلق قيمة أفضل للمنتج.
٣. اللجوء إلى المؤسسات الأخرى لخلق الإبداع، وتحفيز العمال على تغيير طريقة أدائهم.

---

١٧٣ HUBERAC Jean- Pierre, "Guide des méthodes de la qualité", op.cit, P 161.

١٧٤ CATTAN Michel, "Maîtriser les processus de l'entreprise", op.cit, P 33.

١٧٥ BRILMAN Jean, "Les meilleures pratiques du management" : au cœur de la performance", op.cit, P 248.

١٧٦ Ibid., P247.

١٧٧ CAMP Robert, "Le benchmarking: Pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents", les éditions d'Organisations, Paris, 1992, P 23.

١٧٨ BRILMAN Jean, "Les meilleures pratiques du management" : au cœur de la performance", op.cit, P 249.

ونميز بين أربعة أنواع رئيسية للقياس المقارن، والمتمثّلة فيما يلي[179]:

١. القياس المقارن الداخلي (Interne):

تتم مقارنة العمليات مع مثيلا ا بين المواقع في نفس المؤسسة، والربح الممكن تحقيقه يصل إلى نسبة ٢٠ %.

٢. القياس المقارن التنافسي أو الخاص بالمنافسين المباشرين (Compétitif):

حيث تتم المقارنة مع المؤسسات المنافسة التي تنتج نفس المنتج، والربح الممكن تحقيقه هو بنسبة ٢٠%.

٣. القياس المقارن الوظيفي (Fonctionnel):

تتم بمقارنة الوظائف المتشا ة بين المؤسسات غير المتنافسة، ولكن ضمن نفس قطاع النشاط دف اكتشاف تقنيات إبداعية، ويمكن أن تصل نسبة الأرباح المحققة إلى ٣٥ %.

٤. القياس المقارن المنتج (Générique):

حيث تتم المقارنة بين المؤسسات في قطاعات مختلفة على أساس عمليات أو طرق عمل، وهي الطريقة الأكثر إنتاجاً، حيث يمكن أن تؤدي إلى أرباح بنسبة ٣٥ % أو أكثر.

٣. المراحل الأساسية لتطبيق القياس المقارن.

تنقسم عملية القياس المقارن إلى خمسة مراحل أساسية، وهي[180]:

١. **تخطيط البحث والدراسة:** وذلك من خلال تحديد هدف البحث، العمليات المرغوب تحسينها، اختيار المؤسسات التي يتم المقارنة معها، وكيفية تجميع المعلومات.

٢. **تحليل الأداء:** وذلك بواسطة تحديد فرق الأداء، تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، تحليل التقنيات المستخدمة من قبل المؤسسات الرائدة في هذا ا ال، وكذا مستوى الأداء المرتقب.

٣. **إدماج أفضل التقنيات المستخدمة من قبل المؤسسات الرائدة في نشاط المؤسسة:** وذلك باستخدام النتائج الخاصة بالتحليل ووضع خطط عمل محكمة.

٤. **تنفيذ خطط العمل ومتابعة تطور الأداء:** حيث يقوم العمال باستخدام قدرا م الإبداعية لإدراج قواعد وتقنيات العمل الجديدة في مهامهم.

٥. **مرحلة النضج:** والتي تتحقّق عند إدماج الطرق الجديدة للعمل في جميع عمليات المؤسسة، وضمان مستوى من التميز، وكذا عند اعتبار القياس المقارن جزءاً ضرورياً في تسيير المؤسسة وتنظيمها.

---

[179] Ibid., P 249- 250.

[180] CAMP Robert, "Le Benchmarking : Pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents", op.cit, P 31- 34.

٤. عوامل نجاح وفشل القياس المقارن.

من أهم عوامل نجاح القياس المقارن نذكر ما يلي[١٨١]:

١. التحفيز الفعال للإطارات وتوعيتهم بأهمية برنامج القياس المقارن والنتائج الممكن الوصول إليها من خلاله.

٢. المعرفة الدقيقة لعمليات المؤسسة للتمكّن من مقارنتها بتقنيات أفضل للمؤسسات الرائدة.

٣. الوعي بحدة المنافسة المتزايدة باستمرار والسعي لتحقيق أعلى مستوى للأداء، واقتسام المعرفة مع الآخرين.

٤. الرغبة والإرادة القوية في التغير والتكيف تبعاً للنتائج المتوصل إليها من قبل القياس المقارن.

٥. منح الأولوية للبحث عن أفضل الطرق وعن المؤسسات الرائدة لتحسين الأداء الفعلي للمؤسسة.

٦. تشجيع الأفراد على الإبداع، وقبول فكرة وجود مؤسسات تؤدي نشاط المؤسسة بطريقة أفضل.

ومن بين العوامل التي تؤدي إلى فشل برنامج القياس المقارن، ما يلي[١٨٢]:

١. الحجم الكبير للمعلومات، أو عدم دقة هذه الأخيرة، ونقص متابعة عودة المعلومات (التغذية العكسية).

٢. نقص الإطارات المختصة في تحليل فروقات الأداء، وعدم تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق القياس المقارن.

٣. غياب الرغبة في التغيير، وعدم تحفيز العمال على الإبداع.

٤. الخوف من تقليد أساليب المؤسسات الرائدة أو عدم قبول فكرة وجود مؤسسات أداؤها أفضل.

ومن بين الطرق المستخدمة أيضاً في تحسين الجودة، هناك أسلوب الإدارة بالمشروع والإدارة بالمعرفة.

I.٢,٥ - الإدارة بالمشروع والإدارة بالمعرفة

I.٢,٥,١ - الإدارة بالمشروع **(Management par Projets)**

١. تعريف الإدارة بالمشروع.

تم المؤسسة أحياناً بنشاطها الداخلي أكثر من اهتمامها بعملائها، ولمواجهة هذه الوضعية يـتم اسـتخدام الإدارة بالمشروع، حيث تقوم بتنظيم أو إعادة تنظيم المؤسسة بإعداد فرق مؤقّتـة مـن ٥ إلى ١٠ عمـال ذوي كفاءات متكاملة، يعملون تحت إشراف رئيس للمشروع، دف حل مشاكل الأداء ضمن فريق العمل[١٨٣].

ويعد الهدف الرئيسي من تأسيس هذه الفرق المؤقتة هو حل المشاكل التي تعترض سير العمل وتحـسين الأداء وبمجرد بلوغ أهداف كل مشروع تنتهي مجموعات العمل[١٨٤].

---

[١٨١] Ibid, P 42-44.

[١٨٢] DETRIE Philippe, "Conduire une démarche qualité", op.cit, P 350-351.

[١٨٣] HUBERAC Jean- Pierre, "Guide des méthodes de la qualité", op.cit, P 171.

[١٨٤] CLAUDE YVES Bernard, "Le management par la qualité totale", op.cit, P 137.

ويعرف المشروع على أنه: "عملية إنتاجية تعمل تحت عدة قيود، متمثّلة في الموارد البشرية، المادية، والمالية، وكذا قيد الوقت، والتي يجب تحقيقها وفقاً لمعايير الجودة، التكاليف والآجال"[185].

ويؤدي استخدام الإدارة بالمشروع إلى النتائج التالية[186]:

١. إعادة توزيع السلطة داخل المؤسسة، حيث يعتبر رئيس المشروع المسؤول الحقيقي له.
٢. استخدام طرق العمل المختلفة، وذلك بالتنسيق مع باقي الوظائف، مما يساهم في تحقيق مستوى جودة أفضل.
٣. تغيير عادات العمل، فعلى كل عضو في الفريق تحقيق النجاح رغم المعوقات والمشاكل التي تعترضه في عمله.

٢. الطرق المستخدمة في الإدارة بالمشروع.

يتم تطبيق الإدارة بالمشروع عند الحاجة إلى وضع تصميم لمنتج جديد بأقصى سرعة وبأقل تكاليف ممكنة، وذلك باستخدام فرق عمل ذاتية (تقوم بتسيير نفسها ذاتياً)، إذ تقوم بتحديد ساعات العمل، تسيير الموارد، وغيرها من المهام. ولقد تمّ استخدام الفرق الذاتية للتسيير من قبل شركة (VOLVO)، مما أدى إلى تحقيق نتائج مذهلة، ففي خلال ١٨ شهراً تمّ تقليص عيوب الإنتاج إلى ٤٠ %، وزاد الإنتاج بنسبة ٣٠ %، أما مدة الإنتاج فانخفضت إلى ١٥ % [187].

كما يتم أيضاً استخدام "**بيت الجودة**"، والذي يهدف إلى تحقيق الاتصال الفعال بين أعضاء فريق العمل، وتحديد القيود الواجب احترامها، ونبعت هذه الفكرة في اليابان، في شركة (**ميتسوبيشي**) سنة ١٩٧٢، ثمّ انتقلت إلى باقي المؤسسات اليابانية وبعدها إلى المؤسسات الأمريكية.

ولتحقيق بيت الجودة يتم اتباع الخطوات التالية[188]:

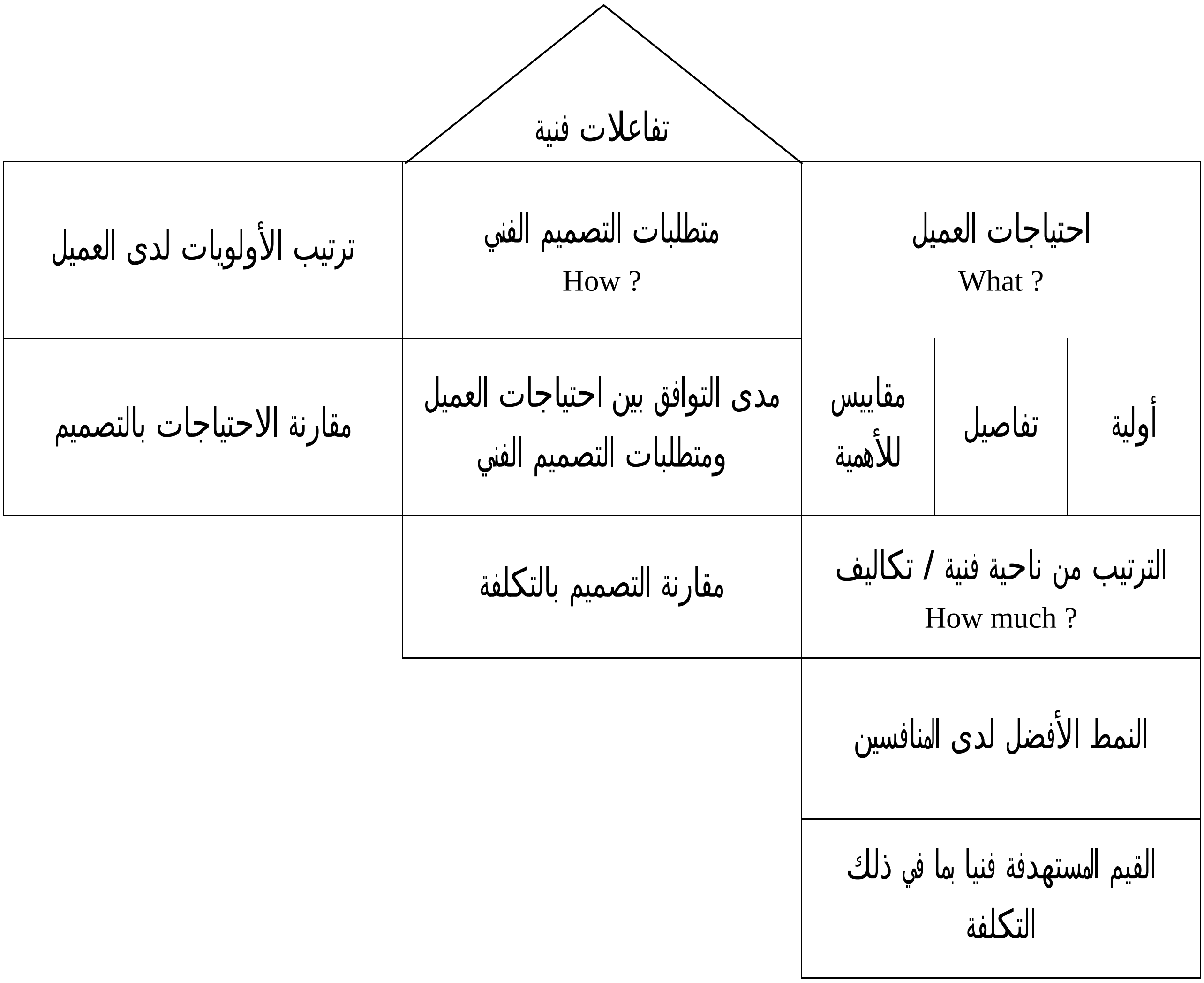
١. تحديد من هم العملاء (WHO?).
٢. تحديد ماذا يريد العملاء، بمعنى احتياجا م (WHAT?).
٣. تحديد كيفية تحقيق احتياجات العملاء، أي وضع التصميم (HOW?).

ويمكن توضيح هذه الخطوات الثلاثة من خلال الشكل التالي[189]:

---

١٨٥ ALAIN Henry et DAVERAT Ignace, "Rédiger les procédures de l'entreprise: Guide pratique", les éditions d'Organisations, 3ème édition, Paris, 2001, P 32.
١٨٦ HUBERAC Jean- Pierre, "Guide des méthodes de la qualité", op.cit, P 172.
١٨٧ Ibid, P 178.
١٨٨ علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو"، مرجع سبق ذكره، ص ٧٩.
١٨٩ نفس المرجع السابق، ص ٨٠.

الشكل رقم ١٥.I - بيت الجودة



يتضح من خلال الشكل السابق أنه يتوجب على المؤسسة ن تتعرف على عملائها واحتياجا م، ومن ثم ترتيـب هذه الاحتياجات وفقاً للأولوية، ووضع تصميم يوافق متطلبات العملاء، مع محاولة تقليص التكـاليف الخاصـة بالتصميم والتنفيذ، والحرص على مقارنة أداء المؤسسة ومنتجا ا مع ما يقدمه المنافسين.

٣. مراحل تطبيق الإدارة بالمشروع.

يتم اتباع المراحل التالية في تطبيق الإدارة بالمشروع[١٩٠]:

١. **التخطيط للمشروع:** أي تحديد أهدافه، رئيسه، أعضاؤه، مدته، مراحله، المسؤوليات، ومؤشرات القياس.
٢. **إعداد اجتماعات قصيرة ومتكررة:** لضمان تطور وتحسين المشروع، وإعلام العمال بنتائج كل اجتماع.
٣. **تنفيذ المشروع ومراقبة تطوره:** باستخدام مختلف التقنيات والأساليب لحل المشاكل وتحسين الجودة.
٤. **متابعة المشروع:** وذلك بالتحقق من مطابقة النتائج المحققة للأهداف الموضوعة مسبقاً في الخطة.

١٩٠ CLAUDE YVES Bernard, "Le management par la qualité totale", op.cit, P 139- 140.

٤. عوامل نجاح الإدارة بالمشروع:

إنّ نجاح الإدارة بالمشروع يتوقف على الشروط التالية[١٩١]:

١. وجود إدارة قوية ودائمة للمشروع تتعدى القيود الوظيفية للسلّم الوظيفي للمؤسسة.

٢. عدم تمثيل أعضاء المشروع لإدار م الأصلية داخل فريق العمل، فهم لا يتعدون كو م متخذي قرار.

٣. حل الخلافات الموجودة بين أعضاء ا موعة على مستوى المشروع وعدم نشرها خارج الفريق.

٤. تحديد قيود المشروع بدقة، وكذا أهدافه، تحدياته في مجال التكاليف، الآجال والأداء.

٥. تحديد مدة المشروع، وإعلام أعضاء المشروع ا، وكذا حسن تسيير الأفراد وتحفيزهم.

I.٢,٥,٢ - الإدارة بالمعرفة (Knowledge Management)

١.تعريف الإدارة بالمعرفة.

تعرف الإدارة بالمعرفة على أنها: "مجموعة من الطرق التنظيمية والتكنولوجية التي دف إلى خلـق، تنظـيم، تخزين، نشر، استعمال ونقل المعرفة داخل المؤسسة". إذ تعتبر المعرفة رأس المال المعنوي والثقافي للمؤسسة، حيث تضم المعارف والخبرات المكتسبة لدى الأفراد. وتعد الإدارة بالمعرفة الوسيلة المناسبة لتجميـع الخـبرات، تـسيير كفاءات الأفراد، كما تعتبر أيضاً بمثابة الدعامة الأساسية لإعداد ووضع استراتيجية المؤسسة[١٩٢].

كما تعرف أيضاً على أ ا: "التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسـسة وخارجهـا، وتحليلـها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المؤسسة وتحقيـق تحـسين الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المؤسسة ذا ا في فترات سـابقة أو قياسـاً إلى إنجازات المنافسين"[١٩٣].

إنّ العديد من المؤسسات تتجاهل هذه الثّروة الفكرية التي يمتلكها عمالها ولا تحاول اسـتثمارها، في حـين أنّ متطلّبات الأسواق التنافسية تفرض على المؤسسات الانتقال من الاستثمار في رأس المال المـادي إلى رأس المـال المعنوي[١٩٤].

"فالمعرفة أصبحت تشكّل قوة وميزة استراتيجية في مجال الإدارة والتكنولوجيا، فهي أساس للقدرة على خلـق المنتجات الجديدة وتطوير المنتجات الحالية، و[تحقيق] مستويات عالية من [الجودة] والإبداع"[١٩٥].

---

[١٩١] HUBERAC Jean- Pierre, "Guide des méthodes de la qualité", op.cit, P 173.

[١٩٢] Ibid., P 181.

[١٩٣] علي السلمي، "إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب للنشر، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٢٠٨.

[١٩٤] GLASS Neil, "Management: les 10 défis", op.cit, P 324.

[١٩٥] حسن علي علي، "الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص ٤٣١.

ولقد ساهم التطور التكنولوجي في زيادة انتشار المعرفة وتقديم حلول واقعية للمشاكل المطروحـة، كظهـور الأنظمة الخبيرة، تطور قاعدة المعطيات، ظهور البريد الإلكتروني والإنترنت[١٩٦].

٢. أهمية الإدارة بالمعرفة وأهدافها.

إنّ جودة أداء المؤسسة تتوقّف على مدى الإمكانيات التي تضعها هذه الأخيرة في أيدي عملائها، وكذا علـى قدراتها الإبداعية، مدى محافظتها على كفاءاتها المهنية وخبراتها المكتسبة، درجة إتاحة المعلومات لعمالهـا، وعلـى استثمارها في المعرفة التي يمتلكها عمالها[١٩٧].

وتستمد الإدارة بالمعرفة أهميتها من خلال العناصر التالية[١٩٨]:

١. أن (٨٠ %) من المعرفة الاستراتيجية، من الوظائف، ومن الخبرات تكمن في عقول العمال.
٢. صعوبة التمييز بين المعلومات الهامة والفائقة الأهمية الواجب معالجتها بسرعة بسبب الحجم الكبير للمعلومات.
٣. فقدان جزء هام من المعرفة التي تمتلكها المؤسسة لدى إحالة الخبراء والمختصين إلى التقاعد.

وتسعى المؤسسة إلى تطبيق الإدارة بالمعرفة بغية تحقيق الأهداف التالية[١٩٩]:

١. تقليص حجم تكرار الأخطاء، وتخفيض تكاليف وآجال العمليات الإنتاجية، مما يساهم في تحسين الجودة.
٢. تحقيق أداء أفضل من خلال الاحتفاظ بخبرات ومعرفة العمال، ونشرها من خلال عمليات التدريب.
٣. معرفة متطلّبات السوق وظروف التنافس لتسيير العلاقة بالزبون، والتركيز على خلق وتعظيم القيمة المضافة.

٣. الأساليب المستخدمة في الإدارة بالمعرفة.

تهدف الإدارة بالمعرفة إلى خلق وتطوير الشعور بالانتماء للمؤسسة لدى الأفراد، وضمان مشاركتهم في تحسين أدائها، تهدف تحقيق الرضا لدى العمال والعملاء على حد السواء[٢٠٠]. وذلك باستخدام الأساليب التالية[٢٠١]:

١. **تقنيات رسملة الخبرة:** تهدف للحفاظ على المعارف والخبرات المكتسبة من خلال برمجتها في شبكات نظامية.
٢. **تقنيات نمذجة نظام المعرفة:** تهدف إلى الاحتفاظ بالمعرفة والخبرات الخاصة بالأفراد المحالين على التقاعد.
٣. **الذكاء الاصطناعي (الأنظمة الخبيرة):** تسمح باتخاذ قرارات مبررة باستخدام معارف مأتمتة خاصة بالخبراء.
٤. **التسيير الإلكتروني للمعطيات (GED):** والتي تسمح بمعالجة، تخزين، ونشر المعلومة بالسرعة الإلكترونية.

---

[١٩٦] HUBERAC Jean- Pierre, "Guide des méthodes de la qualité", op.cit, P 182.

[١٩٧] B_CK Jean-Yves, "Conseil et maîtrise de la qualité : Des structures, des prestations, des intervenants", édition AFNOR, Paris, 1997, P 113.

[١٩٨] HUBERAC Jean- Pierre, "Guide des méthodes de la qualité", op.cit, P 182- 183.

[١٩٩] Ibid, P 184.

[٢٠٠] عبد الستار محمد العلي، "إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي"، دار وائل للنشر، الطبعة١، الأردن، ٢٠٠٠، ص ٥٠٣.

[٢٠١] HUBERAC Jean- Pierre, "Guide des méthodes de la qualité", op.cit, P 192- 193.

٤. كيفية عمل الإدارة بالمعرفة.

إنّ بناء ثقافة المؤسسة يتطلّب جعل الجودة القيمة الموجهة لنشاطات الأفراد، واتخاذ الخطوات اللازمة لتحسين أداء كل واحد منهم[٢٠٢].

مما يتطلّب تطبيق الإدارة بالمعرفة، والتي يجب أن توفّر الشروط التالية[٢٠٣]:

١. تحديد الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة، مما يساهم في تحسين وتطوير كفاءات الأفراد.
٢. يتوجب على المؤسسة تحفيز عمالها على اقتسام معارفهم مع الآخرين بهدف رفع مستوى الأداء العام.
٣. إنّ نجاح الإدارة بالمعرفة يتطلّب وضع التنظيم الملائم وتوفير الهيكلة المناسبة التي تسمح بقيادة التغيير.
٤. اختيار التقنيات والأدوات المناسبة لترسيخ الإدارة بالمعرفة، مثل استخدام شبكات الإنترنت لنشر المعرفة.

٥. عوامل فشل ونجاح الإدارة بالمعرفة.

إن تغيير ثقافة ومعارف المؤسسة يعتبر أمراً صعباً، ولكن يمكن تحقيقه بقدر كبير من الصبر والإصرار لدى قادة المؤسسة[٢٠٤].

ومن بين العوامل التي قد تعيق نجاح الإدارة بالمعرفة نميز ما يلي[٢٠٥]:

١. الوقت الطويل اللازم لتطبيق الإدارة بالمعرفة، وعدم استيعاب المؤسسات لأهمية هذه الأخيرة.
٢. إنّ أي عامل خبير في مجال عمله يرتابه بعض القلق لفكرة وضع خبرته تحت تصرف الجميع.
٣. لا يمكن للإدارة بالمعرفة أن تنجح إلا إذا كانت مندرجة في الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
٤. عدم تشجيع وتحفيز ثقافة الإبداع ونقص الاستثمار في الموارد غير المادية (المعرفة).

كما نميز عدة عوامل يؤدي توافرها إلى نجاح الإدارة بالمعرفة، وهي[٢٠٦]:

١. التنسيق بين قيم المؤسسة، وضع الهيكلة المرافقة، والحصول على دعم المسيرين.
٢. التركيز على الأولويات، تخصيص الوقت اللازم لتحقيق المشروع ومراقبة مراحل تطوره.
٣. الوعي بمدى أهمية التغيير وبالتزام وقيادة الإدارة العليا للمشروع.

لقد تطرقنا في هذا المبحث إلى عشرة أساليب أساسية في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها، ومن أهم المفاهيم التي تسعى المؤسسات الحديثة إلى تطبيقها حالياً لضمان نجاحها في ظل السوق التنافسية التي تنشط فيها مفهوم "إدارة الجودة الشاملة وشهادة الأيزو".

---

٢٠٢ http://www.mmsec.com/tqm4.htm.

٢٠٣ HUBERAC Jean- Pierre, "Guide des méthodes de la qualité", op.cit, P 189- 190.

٢٠٤ http.//www.alkahraba.com/kh09/tqm.htm.

٢٠٥ HUBERAC Jean- Pierre, "Guide des méthodes de la qualité", op.cit, P 186.

٢٠٦ Ibid., P 192.

٣.I - إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو

تمهيد:

تتجه المؤسسات حالياً إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، كما تسعى أيضاً إلى الحصول على شهادة الأيزو العالمية بهدف تحسين جودة منتجاتها وخدماتها لتتمكّن من مواجهة منافسيها في الأسواق العالمية، لذا نستعرض أهم المفاهيم المتعلّقة بإدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو.

١,٣.I - مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها

١,١,٣.I - تعريف إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)

"في ظل شدة المنافسة وسرعة التغيير في رغبات واحتياجات العملاء تسعى المؤسسة للتطوير المستمر في أدائها لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق، وذلك من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة"[٢٠٧].

حيث أدت كل من ظاهرة العولمة، ظاهرة الاستهلاك، زيادة حدة المنافسة وسيطرة المؤسسات الرائدة إلى جعل هذه الأخيرة في قائمة أولويات المؤسسة[٢٠٨]. وتعددت تعاريف إدارة الجودة الشاملة، منها كما يلي:

١. تعريف علي السلمي:

"تعتبر إدارة الجودة الشاملة ثورة إدارية جديدة وتطوير فكري شامل، وثقافة تنظيمية جديدة تهدف إلى التطوير المستمر في العمليات، تخفيض التكاليف، تحسين الإنتاجية، وتطوير جودة المنتجات"[٢٠٩].

٢. تعريف (POTIE Christian):

يعرفها على أنها: "فلسفة المؤسسة التي ترتكز على تحقيق النتائج المتوازنة تهدف إلى إرضاء مختلف [المتعاملين] مع المؤسسة (الزبائن، الموردين، العمال، الشركاء والمجتمع)، وذلك في ظل الوضعية الاستراتيجية للمؤسسة وبيئتها"[٢١٠].

٣. تعريف (James Hirira):

"إنّ إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة مشتركة تهدف إلى تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن المتغيرة بشكل مستمر وبنجاح أكبر من المنافسين، بواسطة التحسين المستمر في أداء المؤسسة والمشاركة الفعالة لجميع أفرادها"[٢١١].

٤. تعريف (COLE):

يعرفها على أنها: "نظام إداري يضع رضا العميل في أول قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح قصيرة المدى"[٢١٢].

---

[٢٠٧] http.//www.arado.org.eg/tra_arc_20013_7.asp.

[٢٠٨] GAGNON Dominique, "L'entreprise", op.cit, P 288.

[٢٠٩] علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو"، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢-٢٣.

[٢١٠] POTIE M.Christian, "La qualité", op.cit, P 23.

[٢١١] http.//www.mmsec.com/tqm4.htm.

٥. تعريف خضير كاظم حمود:

"تعني إدارة الجودة الشاملة الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافـة عناصـره في تحقيـق الكفـاءة الاستثمارية للموارد المتاحة (المادية، المالية، المعلوماتية، والبشرية)،[بغية] تحقيق هدف المنظمة المتمثّل في الوصـول إلى الإشباع الأمثل لحاجة المستهلك الأخير من خلال تقديم سلع وخدمات ذات جودة جيدة وسعر ملائم لقدرته الشرائية"[٢١٣].

٦. تعريف معهد الجودة الفدرالي الأمريكي:

يعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: "أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد علـى تقيـيم المستفيد من السلعة أو الخدمة لمعرفة مدى التحسين المحقق"[٢١٤].

شرح وتفسير التعاريف السابقة.

تجتمع التعاريف السابقة في كون إدارة الجودة الشاملة فكر إداري حديث يهدف إلى تحقيق رضا العميل، إلاّ أ ا تختلف في طريقة تحقيق هذا الهدف، حيث يؤكد التعريف (١) على ضرورة التطوير المستمر في العمليات وتخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية، أما التعريف (٢) فيرتكز على البحث عن النتائج المتوازنة، بمعنى أصح عن الاستخدام الأمثل للموارد، وفي التعريف (٣) يعتمد على المشاركة الفعالة لجميع أفراد المؤسسة، أما التعريف (٤) فيؤكّد على ضرورة وضع رضا العميل على رأس الأولويات التي دف المؤسسة إلى تحقيقها، ويشير التعريف (5) إلى حتميـة تحقيق الكفاءة الاستثمارية لموارد المؤسسة وتحديد سعر تنافسي للسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، أما التعريف الأخير فيؤكد على ضرورة تحقيق الأداء السليم واعتماد انتقادات العملاء لتحسين مستوى الجودة.

I.٢,١,٣ - أهمية إدارة الجودة الشاملة

ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها قاطرة عظيمة للتغيير إلى الأفضل، ومقياس أساسـي للمفاضـلة بـين المؤسسات[٢١٥]. حيث اعتمد ا الكثير من المنظمات لأهميتها الاستراتيجية الفائقة، مما زاد من فاعليتها ومن قدر ا على البقاء في سوق تنافسية[٢١٦].

ومن بين العوامل التي أدت إلى تصاعد أهمية إدارة الجودة الشاملة ما يلي[٢١٧]:

١. زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، والتي ترتكز على تقديم أفضل المنتجات بأقلّ سعر ممكن.
٢. انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي، مما جعل الجودة الشاملة في سلم أولويات المؤسسة.

---

[٢١٢] خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، "إدارة الجودة الشاملة:تطبيقات على القطاع الصحي"، مرجع سبق ذكره، ص ٧١.

[٢١٣] خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص ٧٤.

[٢١٤] http://www.mmsec.com/TWDA1.htm.

[٢١٥] عبد الفتاح محمود سليمان، "الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد"، مرجع سبق ذكره، ص٤٧.

[٢١٦] عبد الستار محمد العلي، "إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي"، مرجع سبق ذكره، ص ٤٩٥.

[٢١٧] مأمون الدرادكة، "الجودة في المنظمات الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص ٤٦.

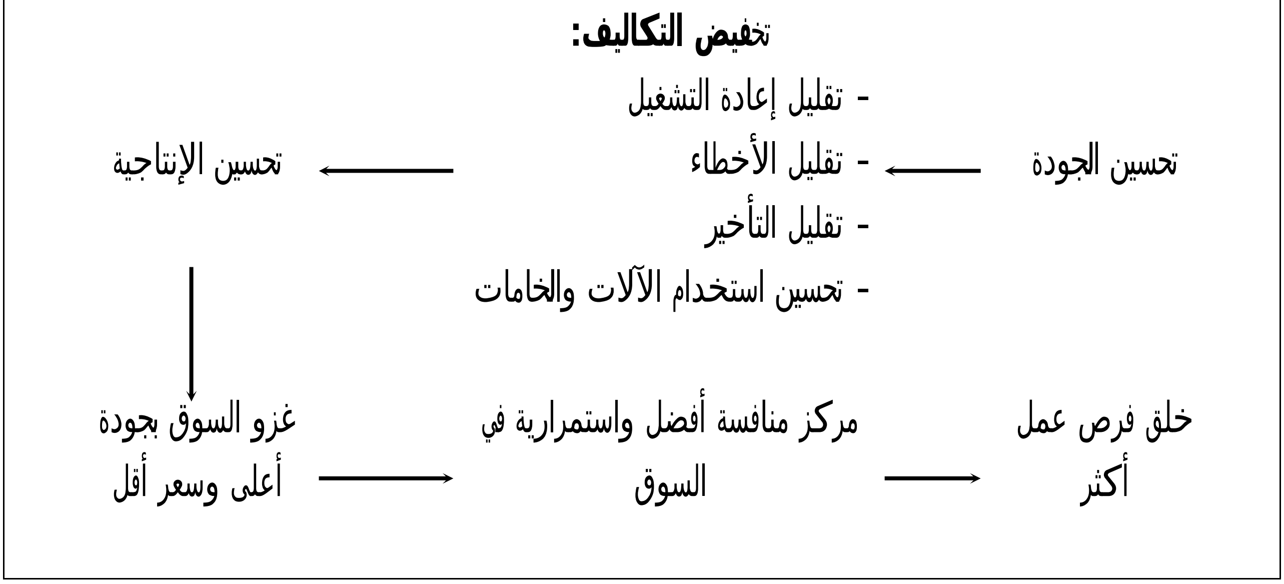
٣. ضرورة اللجوء إلى ابتكار أساليب وتقنيات إدارية جديدة لمواجهة التغيرات الحالية السريعة والمستمرة.

إنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق عدة نجاحات تتجلّى من خلالها أهمية هذه الأخيرة، منها[٢١٨]:

١. تقليص شكاوي المستهلكين وتخفيض تكاليف الجودة، مما يساهم في تحقيق رضا العميل.
٢. زيادة الإنتاجية والأرباح المحقّقة، مما يؤدي إلى رفع الحصة السوقية.
٣. تقليص حوادث ومشاكل العمل، مما يساهم في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية.
٤. تحقيق منافع ووفورات متعددة في تكاليف وآجال العمليات الإنتاجية، مما يرفع من مستوى جودة المنتجات.
٥. تحسين عملية الاتصال بين مختلف مستويات المؤسسة وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء.

وتؤكّد إدارة الجودة الشاملة على أنّ الإصغاء لرغبات العميل وتلبيتها هي السبيل الوحيد والأكثر دواماً بالنسبة للمؤسسة لتحقيق النجاح والريادة[٢١٩]. إذ تستمد أسسها من تحقيق أعلى درجات الرضا لدى العملاء بشكل مستمر[٢٢٠]. وتعد المحافظة على العملاء الحاليين والحصول على آخرين جدد أكبر تحدٍ تواجهه المؤسسة حالياً مما يتطلّب تحقيق منتج ناجح في ظل السوق التنافسية الآنية[٢٢١]. ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بتطبيق (TQM). ويمكن توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال الشكل التالي[٢٢٢]:

الشكل رقم ١٦.I – أهمية إدارة الجودة الشاملة



[٢١٨] خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص ٧٧- ٨١.

[٢١٩] SHOJI Shiba et autres, "(4) Révolutions du management par la qualité totale: Manuel d'apprentissage et de mise en œuvre du système TQM, édition DUNOD, Paris, 1997, P 49.

[٢٢٠] http://www.alwatan.com/graphics/2002/06june/3.6/heads/lt1.htm.

[٢٢١] MITONNEAU Henri, "ISO 9000, version 2000: Le management de la qualité au plus proche des entreprises", op.cit, P 68.

[٢٢٢] علي السلمي، "السياسات الإدارية في عصر المعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص٢٩٩.

I.٣.٢ - المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة وأهدافها

I.٣.٢.١ - المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة

إنّ تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يتطلب توفّر بعض العناصر قبل البدء في تطبيقـه، بهـدف ضمان قبول العمال للتغيير الذي سينتج عن تبني هذا المفهوم، والتأكد من دعمهم لنجاح هذه الطريقة الجديدة في إدارة الموارد، ومن بين هذه المتطلبات الأساسية نذكر ما يلي[٢٢٣]:

١. إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة:

فإدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلّب إعادة تشكيل ثقافتها، ذلك أنّ قبول أو رفض هذا المبدأ الجديـد يعتمد على ثقافة ومعتقدات العمال، وتختلف ثقافة الجودة عن الثقافة الإدارية التقليدية للمؤسسة، مما يتطلّب تطبيق برامج تدريبية لإنجاح إدارة الجودة الشاملة وجعل ثقافة الجودة هي الثقافة السائدة في المؤسسة.

٢. الترويج وتسويق البرنامج:

وذلك بنشر مفاهيم ومبادئ الجودة الشاملة على جميع أفراد المؤسسة قبل البدء في تطبيق برنامج إدارة الجـودة الشاملة، مما يساهم في تقليص حجم المعارضة الناتجة عن رفض التغيير من قبل العمال داخل المؤسسة، وتتم مرحلة الترويج بتنظيم المحاضرات، المؤتمرات، والدورات التدريبية.

٣. التعليم والتدريب:

لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح، يجب تدريب وتعليم جميع أفـراد المؤسـسة أسـاليب وأدوات (TQM) حتى يقوم على أساس سليم وصلب، وذلك بهدف نشر الوعي بين العمال بأهميـة تـبني هـذا البرنامج، وكذا تمكينهم من تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم الوظيفية.

٤. الاستعانة بالاستشاريين:

يكمن الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق برنـامج إدارة الجودة الشاملة في تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها على حل المشاكل التي ستعترضها لاحقاً.

٥. تشكيل فرق عمل:

يتم تشكيل فرق عمل مكونة من (٥) إلى (١٠) أفراد من الأقسام والمديريات المراد تحسين أدائها، حيث تقوم هذه الفرق بمحاولة حل مشاكل الأداء من خلال اقتراح طرق جديدة للعمل، ويتم اختيار أعضاء هذه الفرق من بين أفضل العمال وأكفئهم.

٦. التشجيع والتحفيز:

إنّ تقدير الأفراد نظير قيامهم بأداء متميز للمهام المنسوبة إليهم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم، تعزيز ثقتهم بأنفسهم، وتدعيم أدائهم. فلتحفيز العمال دور كبير في تطوير برنامج (TQM) واستمراره، إذ نجاح هذا الأخير يتوقّف على حماسهم وإرادتهم، مما يستدعي تعزيز هذه الإرادة من خلال الحوافز المادية، المالية، والمعنوية.

---

[٢٢٣] http://www.mmsec.com/TWDA1.htm.

٧. الإشراف والمتابعة:

فمن متطلّبات تطبيق برنامج الجودة الإشراف على فرق العمل ومتابعتها، وتقييم إنجازا ا، ومـن ثمّ تـصحيح الإجراءات الخاطئة لها، وكذا التنسيق بين مختلف الأفراد، الإدارات، والمستويات في المؤسسة، وتذليل الـصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ بعين الاعتبار المصلحة العامة للمؤسسة.

٨. استراتيجية التطبيق:

تمر استراتيجية تطوير وإدراج برنامج إدارة الجودة الشاملة حيز التطبيق بعدة مراحل، متمثّلة فيما يلي:

الإعداد: وهي مرحلة تبادل المعرفة، نشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسين، مع وضع الأهداف المرغوب تحقيقها من خلال تطبيق هذا البرنامج.

التخطيط: ويتم فيه وضع خطة وكيفية التطبيق، وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق برنامج (TQM).

التقييم: وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينه.

بالإضافة إلى العوامل السابقة، يجب توفّر المتطلّبات التالية أيضاً[٢٢٤]:

"**٩. التغيير** في **رؤيا الإدارة:**

حيث تقوم الإدارة العليا بالإعلان عن التزامها التام ببرامج الجودة الشاملة، ويجب أن تتصف هذه الإدارة بما يلي:

- القدرة على التأثير بفاعلية داخل المؤسسة وخارجها، وخصوصاً في توضيح أهمية الجودة ونشرها.
- أن لا تم فقط بالتحسين الجزئي، وإنما عليها الاهتمام بالتحسين الشامل المستمر.
- يئة البيئة الملائمة والمشجعة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة.
- القدرة على التنظيم وتوزيع السلطات بين العاملين.
- تلبية حاجات العملاء أينما وجدوا وكيفما رغبوا.
- الفعالية في الاتصال مع العاملين ومع مختلف الجهات المتعاملة مع المؤسسة.

١٠. الانفتاح في **عملية الاتصال:**

يتطلّب نظام إدارة الجودة الشاملة اتصالاً تنظيمياً:

من الأعلى إلى **الأسفل:** بين الإدارة والعاملين لنقل المعلومات والتعليمات.

من الأسفل إلى **الأعلى:** لنقل الاستفسارات والشكاوي ووجهات نظر العاملين إلى الإدارة.

اتصالاً أفقياً: للتنسيق وتبادل المعلومات والآراء في المسائل والموضوعات المشتركة بين مختلف الوظـائف من نفس المستوى."

---

[٢٢٤] مأمون الدرادكة، "الجودة في المنظمات الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص ٤٧.

٢,٢,٣.I - أهداف إدارة الجودة الشاملة

إنّ الهدف الرئيسي من تطبيق برنامج (TQM) هو تطوير جودة المنتجات والخدمات مع تحقيق تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم من خلال تلبية توقّعاتهم أو حتى تجاوزها[٢٢٥]. وعموماً يمكن تحديد أهداف الجودة من خلال ما يلي[٢٢٦]:

١. تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق:

إذ يعد التحسين في الجودة مؤشراً لزيادة المبيعات التي من شأنها زيادة الربحية وخلق الحصص السوقية الكبيرة والقدرة التنافسية العالمية. ويعتبر شعار إدارة الجودة الشاملة (عمل الشيء الصحيح من أول مرة) معياراً يجب تطبيقه في مختلف أنشطة ومجالات المؤسسة بهدف تخفيض التكاليف المقترنة بالعمليات التشغيلية وتحقيق المستوى الأمثل للفاعلية والكفاءة المطلوبة.

٢. تحقيق رضا المستهلك:

تهتم إدارة الجودة الشاملة بالأنشطة الهادفة إلى التعرف على العملاء الحاليين والمرتقبين، وتحديد ما ينبغي تقديمه لهم، وذلك بدءاً من بحوث التسويق التي تقوم بتحديد المواصفات التي سيتم وضعها في تصميم المنتج، ومروراً بالإنتاج والتخزين، ووصولاً إلى البيع والتسويق لتسليم المنتجات وتقديمها للزبائن.

٣. زيادة الفعالية التنظيمية:

نظراً لكون إدارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة رئيسية مفادها أنّ الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المنظمة، لذا فإنها تسعى إلى الاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه وتحقيق التحسين المستمر بالاتصالات، واشتراك أكبر للعمال في معالجة وحل المشاكل الإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بيهم.

كما تسعى المؤسسة إلى تحقيق الأهداف التالية أيضاً[٢٢٧]:

- إحداث تغيير في جودة الأداء، تطوير أساليب العمل، وتحسين بيئة العمل.
- الرفع من مهارات العاملين، قدراتهم وولائهم، والحرص على بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية بينهم.
- التشجيع على المشاركة في أنشطة وفعاليات المؤسسة وتقليص إجراءات العمل من حيث الوقت والتكلفة.

---

[٢٢٥] http://www.mmsec.com/TWDA1.htm.

[٢٢٦] خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص ٨٣- ٨٤.

[٢٢٧] http://www.ibn-taymia.edu/quality1.files/frame.htm.

٣,٣.I - نظام إدارة الجودة الشاملة وعناصر إقامته

١,٣,٣.I - نظام إدارة الجودة الشاملة

قبل أن نتعرف على نظام إدارة الجودة الشاملة وعلى عناصر إقامته، سنقوم أولاً بتعريف النظام ومكوناته.

١. تعريف النظام المفتوح[٢٢٨]:

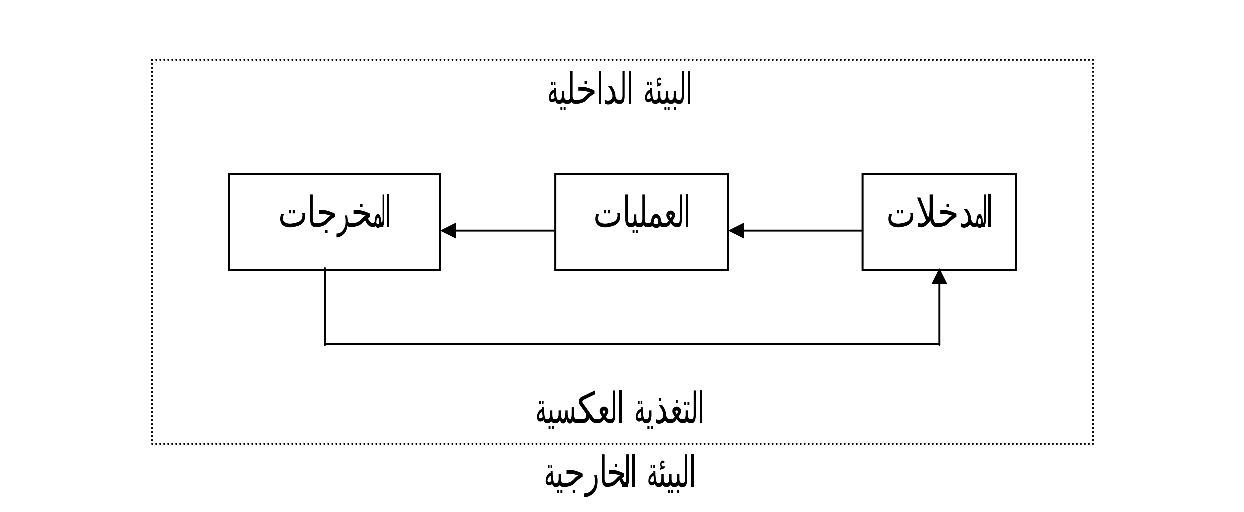
" يعرف النظام على أنه مجموعة من الأجزاء والمكونات التي تربطها علاقات متبادلة والتي تشكّل بمجموعها كلاً متكاملاً". حيث يمكن التمييز بين نوعين من الأنظمة:

النظام المغلق: لا تتفاعل المؤسسة من خلاله مع المحيط الخارجي لها.

النظام المفتوح: تعتمد المؤسسة فيه على تبادل العلاقات مع محيطها الخارجي والتكيف مع متغيراته.

وتعتبر المؤسسة نظاماً مفتوحاً يتكون من هيكل متداخل من العلاقات المتشابكة بين أفراد المؤسسة وبيئتها الخارجية، حيث تؤثّر وتتأثّر بها، ويوضح الشكل التالي العناصر المكونة للنظام المفتوح[٢٢٩]:

الشكل رقم ١٧.I - فكرة النظام المفتوح في **الإدارة**



يتضح من خلال الشكل أن المؤسسة تتكون من العناصر التالية:

المدخلات: وتتكون من:

- **الموارد البشرية:** متمثلة في الأفراد وما يمثلونه من قيم، رغبات، اتجاهات، وعلاقات إنسانية.
- **الموارد المادية:** متمثلة في رأس المال، الآلات والمعدات.
- **المدخلات المعنوية:** متمثلة في الأهداف، السياسات، المعلومات، الفرص المتاحة، والقيود المفروضة.
- **الموارد التكنولوجية:** متمثلة في أساليب الإنتاج الفنية المتاحة.

---

[٢٢٨] مأمون الدرادكة، "الجودة في المنظمات الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص ٣٩- ٤٢.

[٢٢٩] نفس المرجع السابق، ص ٤٠.

العمليات والأنشطة: تمثل العمليات التي تجري داخل المؤسسة بهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات على شكل سلع وخدمات نهائية للزبائن.

المخرجات: وهي الإسهامات التي تقدمها المؤسسة لبيئتها الخارجية من سلع وخدمات مختلفة.

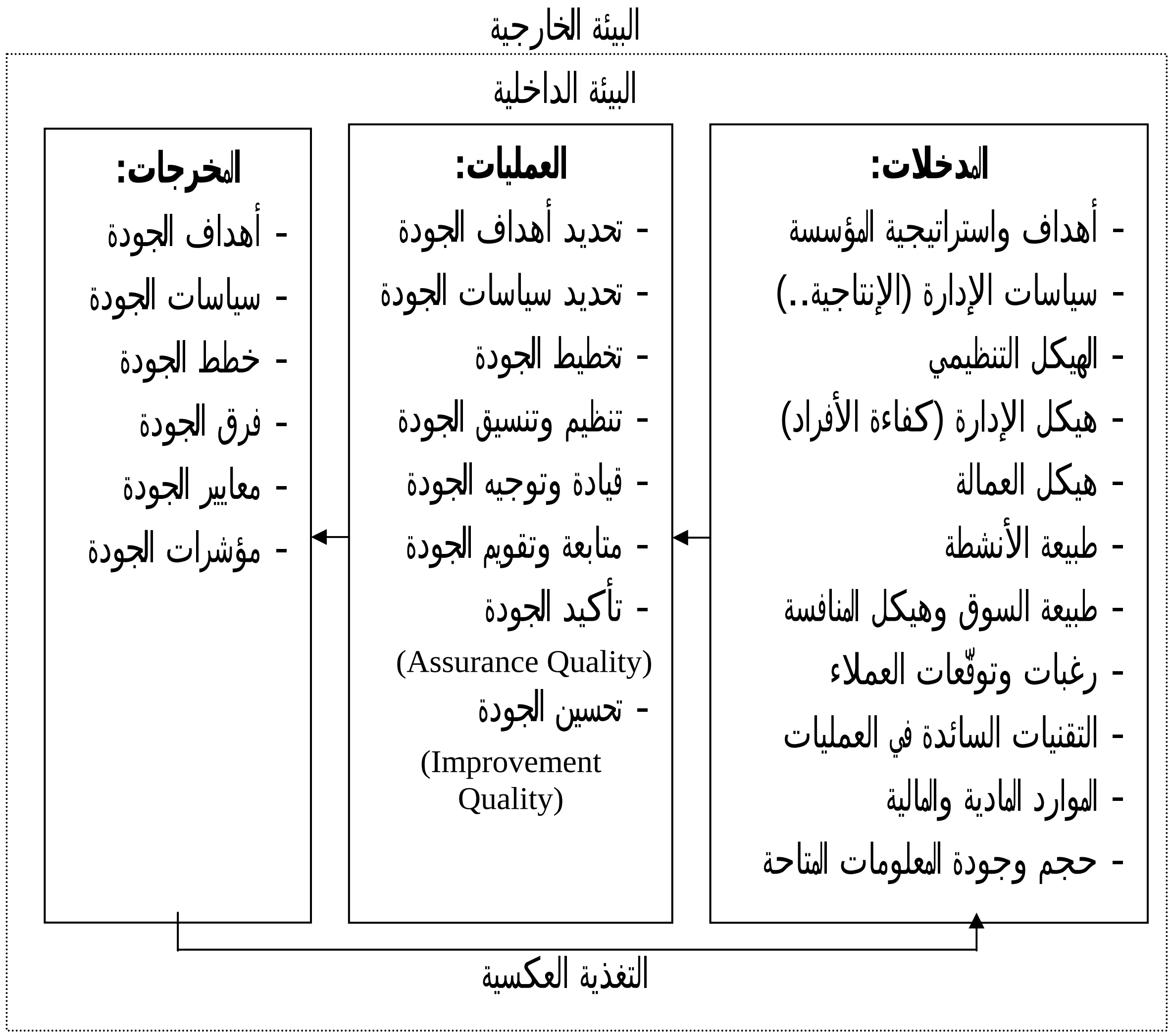
البيئة: تعتبر عنصراً أساسياً في المؤسسة، حيث تستمد منها هذه الأخيرة الموارد اللازمة لمزاولة نشاطها، وتصب فيها مخرجاتها من سلع وخدمات.

التغذية العكسية (Feed-Back): تعتبر المعلومات المرتدة من البيئة الخارجية عن السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة وسيلة للتأكّد من درجة رضا العملاء، حيث يتم تعديل المدخلات على ضوء هذه المعلومات المرتدة.

٢. نظام إدارة الجودة الشاملة.

يمكن تطبيق فكرة النظام المفتوح على إدارة الجودة الشاملة حيث يوضح الشكل التالي مكونات هذه الأخيرة[٢٣٠]:

الشكل رقم I.١٨ - نظام إدارة الجودة الشاملة



[٢٣٠] علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو"، مرجع سبق ذكره، ص ٣٥- ٣٦.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أنّ نظام إدارة الجودة الشاملة يتكون من:

١. **المدخلات:**

وتضم المدخلات كل من أهداف، استراتيجيات، وسياسات الإدارة، بالإضافة إلى الموارد المتاحة لدى المؤسسة سواءً كانت مادية، مالية، أو بشرية، وكذا رغبات العملاء التي سيتم ترجمتها إلى خصائص ومعايير ملموسة وغير ملموسة في المنتج ضمن خطط الجودة التي سيتم إعدادها، ومن الضروري معرفة طبيعة السوق وهيكل المنافسة بغية تحديد سياسة الجودة الواجب اتباعها.

٢. **العمليات:**

حيث يتم على ضوء المعطيات السابقة وضع وتحديد أهداف الجودة، سياسا ا، خططها، تنظيمهـا، قياد ـ ا، متابعتها، تأكيدها وتحسينها.

٣. **المخرجات:**

كنتيجة للمرحلة السابقة يتم وضع فرق العمل التي ستقوم بتنفيذ برامج الجودة، معايير الجـودة الـتي سـيتم اعتمادها في تحديد مستوى الجودة المطلوب، مؤشرات الجودة التي سيتم اتباعها لقياس جودة المنتجات والخدمات.

٢,٣,٣.I - عناصر إقامة نظام إدارة الجودة الشاملة

إنّ إقامة نظام إدارة الجودة الشاملة يتطلّب توفّر عناصر أساسية، متمثّلة فيما يلي[٢٣١]:

١. الأهداف: تتمثل أهداف إدارة الجودة الشاملة في العناصر التالية:

- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة، وزيادة إنتاجية كافة عناصر المنظمة.
- زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين.
- زيادة حركية ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات (قدرة أعلى على استثمار الفرص وتجنب المخاطر).
- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات، مستويات، وفعاليات المنظمة.
- زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل، من خلال زيادة ربحيتها وتحسين اقتصاديا ا.

٢. الأنشطة والعمليات: حيث تضم الأنشطة التالية:

- دراسة وتحليل المناخ الخارجي للمؤسسة، وذلك دف تحديد الفرص والمخاطر التسويقية لها.
- تحديد احتياجات العملاء، وذلك دف وضع تصميم للمنتج أو الخدمة وتحديد مواصفا ا.
- تحديد كيفية تحقيق رغبات العملاء، وذلك بتحليل متطلّبات المنتج الفنية، المالية، التسويقية، والإدارية.
- تخطيط الجودة، وذلك بالتعرف على احتياجات العملاء وتحديد العمليات التي تحقّق هذه الاحتياجات.
- تطوير العملية بتطبيق خطط الجودة ومراقبتها، ومن ثمّ تحديد فرق الأداء لاتخاذ الإجراءات التصحيحية.

---

[٢٣١] نفس المرجع السابق، ص ٤٠- ٤٨.

٣. الموارد: تختلف الموارد اللازمة لتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة باختلاف طبيعة المنظمة، المنتجات والخدمات، العملاء، التقنيات الإنتاجية المستخدمة، ويمكن تصنيف هذه الموارد إلى الأصناف الثلاثة التالية:

- **الموارد المادية:** متمثلة في الأجهزة، المباني، التجهيزات، والأموال.
- **الموارد المعنوية:** متمثلة في البرمجيات، النظم، معدلات القياس والمعايير، الأساليب والتقنيات، والمعلومات.
- **الموارد البشرية:** متمثلة في المنفذّين، المراقبين، المفتشين، الخبراء، المصممين، وكافة أفراد المؤسسة.

٤. التقنيات: هناك عدة تقنيات مستخدمة في إدارة الجودة الشاملة للمساعدة في تحقيق أهدافها، ولقد شـرحنا بعضها في المبحث السابق، ومنها أيضاً:

الإدارة الإستراتيجية (Strategic Management): حيث تقوم هذه الإدارة على الأسس التالية:

- رصد الفرص وحصر المخاطر في البيئة الخارجية للمؤسسة.
- رصد نقاط القوة وحصر نقاط الضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة.
- استثمار الفرص باستخدام نقاط القوة، وتجنب المخاطر وتحييد نقاط الضعف.

٥. الأفراد: يشمل نظام إدارة الجودة الشاملة جميع أفراد المؤسسة، فالكل يشارك بدرجات متفاوتة في مراحـل تطبيق هذا النظام، من أفراد الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، التنفيذيين في مختلف ا الات، الخبراء والاستـشاريين، والكل ينصهر ضمن فريق الجودة الشاملة.

٦. التوقيت (الجدولة): يعتبر الوقت عنصراً أساسياً في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، وتندرج جدولة أنشطة الجودة ضمن مسؤوليات تخطيط الجودة، حيث يتم من خلالها تحديد بداية الأنشطة، مدة الإنجاز، و اية الإنجـاز. وأي انحراف عن التوقيت سيهدد تحقيق أهداف الجودة وسيؤدي إلى زيادة التكاليف.

٧. القيادة (LeaderShip): تعد العنصر الأكثر أهمية في العناصر السابقة، حيث تلعب القيادة الدور الأهـم في إنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال:

- توفّر القيادة على الفلسفة الأساسية والتوجهات الرئيسية للجودة في المنظمة، والدعم والمساندة لفرق الجودة.
- توضيح القيادة للرؤيا بالنسبة لما يجب تحقيقه من أهداف أساسية لإدارة الجودة الشاملة.
- تعمل القيادة على خلق المناخ الإيجابي المحابي لإدارة الجودة الشاملة، والذي يساهم على تطبيقها في المؤسسة.
- تعمل القيادة على تدبير المتطلّبات المادية، البشرية، والمعنوية لإدارة الجودة الشاملة.
- تعمل القيادة على توضيح القواعد والأسس والمعايير التي تلتزم ا إدارة الجودة الشاملة.
- تتولّى القيادة متابعة وتقويم نظام إدارة الجودة الشاملة، وتوجيهه نحو الاتجّاهات المحقّقة لأهداف المؤسسة.
- توفّر القيادة الرؤيا المتكاملة لكيفية استثمار الفرص ونقاط القوة، ومواجهة المخاطر ونقاط الضعف فيها.

I.٤,٣ - مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعوامل نجاحها

١,٤,٣.I - مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يقوم نظام إدارة الجودة الشاملة بالارتكاز على مجموعة من المبادئ والقواعد، المتمثّلة فيما يلي:

١. التركيز على العميل:

وذلك من خلال دراسة السوق وتحديد متطلّباته واحتياجات العملاء، ومن ثمّ تسخير جهود المؤسسة لتلبية وللاستجابة إلى هذه الاحتياجات وقياس درجة رضا العملاء[٢٣٢]. فالعميل يعتبر أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، والمحور الأساسي لأنشطة المؤسسة، لذا يجب التركيز على العمليات التي تحقّق الجودة العالية للعميل (الداخلي والخارجي)، وبالتالي تزيد من درجة رضاه، لأنّ بقاء المؤسسة واستمرارها يتوقّف عليه، وخاصة في ظل حدة المنافسة العالمية الحالية[٢٣٣].

٢. التركيز على إدارة الموارد البشرية:

وتتم من خلال تطوير قدرات ومهارات جميع أفراد المؤسسة ليتمكّنوا من اتخاذ القرارات بأنفسهم، والتأكيد على مشاركتهم الفعالة في برامج تحسين الجودة[٢٣٤]. إذ تعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها، لأنها تساعد في زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة، فالعمل الجماعي عبارة عن أداة فعالة لتشخيص مشكلات الأداء وإيجاد الحلول المثلى لها[٢٣٥].

٣. التحسين المستمر في الإبداع:

على المؤسسة أن تتكيف مع التغيرات السريعة والمستمرة لبيئتها الخارجية، مما يفرض عليها تطوير وتحسين منتجا ا، عمليا ا، وأدائها. "إذ لابد من [إجراء] تحسين مستمر في جودة المنتجات لمواجهة المنافسة الشرسة، فلن تفقد شركة مكا ا ما دامت تقدم الأفضل والأكثر تطوراً"[٢٣٦]. ولا سبيل لها لذلك بدون خلق إبداعات جديدة، حيث يعتبر الإبداع على رأس اهتمامات المؤسسة، ليس على مستوى المنتج، العملية الإنتاجية والتكنولوجيا فحسب، بل أيضاً على مستوى تنظيم المؤسسة وأساليبها الإدارية. ويأتي التحسين بعد تحديد وتحليل الأداء الحالي للمؤسسة ومعرفة مواقع القصور لتلافيها[٢٣٧].

---

[٢٣٢] SEGOT Jaques, "Assurer le passage à la norme ISO 9001, version 2000", op.cit, P12.

[٢٣٣] خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص ٩٨.

[٢٣٤] CLAUDE YVES Bernard, "Le management par la qualité totale", op.cit, P 46.

[٢٣٥] خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، "إدارة الجودة الشاملة:تطبيقات على القطاع الصحي"، مرجع سبق ذكره، ص ٩٧.

[٢٣٦] محمد إسماعيل عمر، "أساسيات الجودة في الإنتاج"، مرجع سبق ذكره، ص ٥٩.

[٢٣٧] POTIE M.Christian, "La qualité", op.cit, P 25.

٤. التزام الإدارة العليا (LeaderShip):

"إنّ القرارات المتعلّقة بالجودة تعتبر من القرارات الاستراتيجية، لذا فإنّ التزام الإدارة العليا في دعم، تنـشيط، وتطوير حركة القائمين عليها تعد من المهام الأساسية التي تؤدي بلا أدنى شك لنجاح النظام المستهدف، و[يتبين] التزام الإدارة العليا من خلال تعزيز ثقافة الجودة، دعم وتطوير إمكانيات العمال في أدائهم، توفير رؤيا استراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها"[٢٣٨].

٥. التركيز على العمليات:

يمكن الوصول إلى نتائج مرضية عند تحقيق الاستخدام الكفء لموارد ونشاطات الجودة، لذا يجب التركيز على تحسين العمليات، فالتحكّم في العمليات ضرورة حتمية[٢٣٩]. حيث يتم التركيز من خلالها على تخطيط وتحـسين الجودة، وذلك بالتركيز على عمليات التصميم، تنفيذ وتحقيق المنتج، وكذا عمليات الرقابة على مستوى جـودة المنتجات والخدمات المقدمة[٢٤٠].

٦. القرارات المبنية على الحقائق:

تعتبر هذه النقطة من العناصر الأساسية في الفلسفة الحديثة للجودة، شرط تواجد واكتشاف هذه الحقائق، فعدم دراسة عناصر السوق وتحليلها، وعدم توافر المعلومات الكافية عن رغبات واحتياجات العملاء، سيؤدي إلى وضع وتطوير تصميم غير سليم للمنتج لا يلبي حاجات العميل وتوقّعاته، لذا يتوجب على المؤسسة وضع اسـتراتيجية لاتخاذ القرارات مبنية على الحقائق الواجب توافرها قبل البدء في عملية الإنتاج، وليس على ضوء الحقائق المعتمدة على الحدس والخبرة الشخصية[٢٤١]. كما يجب عليها أيضاً تطوير نظم المعلومات وجمع الحقائق، لأنّ اتخاذ القـرار لحل مشكل ما أو تحسين مجال الأداء يتطلّب جمع معلومات وفيرة ودقيقة من مصادر متعددة[٢٤٢].

I.٢,٤,٣ - عوامل نجاح وفشل إدارة الجودة الشاملة

لتحقيق الريادة في إدارة الجودة الشاملة، تعتمد المؤسسة على المبادئ التالية[٢٤٣]:

١. التركيز على أهمية البحث والتطوير واعتبارها من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
٢. ترشيد المديرين للعمال وتلقينهم مبدأ التقويم الذاتي (Autoevaluation) لتحسين أدائهم.
٣. توفير جو ملائم للعمل، والتأكيد على أهمية قيمة العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة.
٤. ربط القيم والمبادئ التنظيمية بعملية إدارة الجودة الشاملة، وترسيخها لدى جميع أفراد المؤسسة.

---

[٢٣٨] خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٢.

[٢٣٩] SEGOT Jaques, "Assurer le passage à la norme ISO 9001, version 2000", op.cit, P18.

[٢٤٠] خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٣.

[٢٤١] محمد إسماعيل عمر، "أساسيات الجودة في الإنتاج"، مرجع سبق ذكره، ص ٥٧.

[٢٤٢] http://www.moe.gov.com/moe/bulttin/issue9/QualityMang.htm.

[٢٤٣] خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، "إدارة الجودة الشاملة:تطبيقات على القطاع الصحي"، مرجع سبق ذكره، ص ١١٧- ١٢١.

٥. تطوير خطة ورؤيا استراتيجية تجسد مفاهيم الجودة وقيمها، وأهداف تحسين الجودة.
٦. التركيز على منع حدوث الأخطاء من خلال تبني مفهوم (zero error) واستخدام معايير الأداء.
٧. التركيز على أهمية الاختيار الأمثل للعمال، وتعليمهم وتدريبهم دف رفع كفاءا م ومهارا م المهنية.
٨. الاهتمام بإدارة التحسين المستمر للعمليات والتخطيط المحكم لها.
٩. دمج الخطط الاستراتيجية والتسويقية وخطط الجودة في خطّة واحدة شاملة.

إضافة إلى العوامل السابقة، نميز مجموعة أخرى من العوامل التي تساهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، وهي[٢٤٤]:

"١. المشاركة والتحفيز:

إنّ إطلاق الفعاليات وتشجيع الابتكار والإبداع وخلق البرامج التطويرية والتحفيزية وزرع روح المشاركة الذاتية والفريق الواحد، يعد [الركيزة الأساسية لتعزيز البناء التنظيمي] وتحقيق الأهداف المثلى التي تسعى لها المؤسسة.

٢. نظام المعلومات والتغذية العكسية:

يعتبر من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المؤسسة، فاتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل كبير بتوافر المعلومات السليمة، كما أن استمرارية التحسين والتطوير يقترن بشكل كبير بتدفّق المعلومات وعود ا.

٣. العلاقة بالموردين:

يعد دور الموردين ذوي الكفاءات الفاعلة في توريد المواد بالجودة المطلوبة من الركائز المهمة في نجاح إدارة الجودة الشاملة، [ذلك أنه يساهم] في تحقيق منتجات ذات جودة عالية.

٤. تأكيد الجودة:

لتأكيد الجودة أثر فعال في نجاح إدارة الجودة الشاملة، فاعتمادها يتم بدءاً من عملية التصميم، فدقة المواصفات المعتمدة في التصميم لها أثر كبير في تحقيق نجاح دقة المطابقة أثناء [الإنتاج] وبالتالي تحقيق جودة المنتج النهائي.

٥. المناخ التنظيمي الملائم:

وذلك من خلال قيام الإدارة العليا، ومنذ البدء، بإعداد و يئة العمال في المؤسسة على مختلف مستويا م إعداداً نفسياً لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، مما يساهم في تنشيط أدائهم والتقليص من مقاومتهم للتغيير، وبالتالي زرع وترسيخ ثقافة الجودة بين أفراد المؤسسة.

---

[٢٤٤] خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٠- ١٠٣.

ويتطلب نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة تطوير ثقافة الجودة، لأنها تقوم بغرس ثقافة خدمة العميل سواءً كان داخلياً أو خارجياً[٢٤٥].

"ويعتبر (٦ سيجما) من أحدث معايير الجودة التي تسعى إلى نشر ثقافة الجودة، حيث يعتمد علـى التحليـل المتزايد للبيانات والإحصائيات للتعرف على مواطن [القصور] في [العمليات] أو المنتجات، بهدف معالجتها بشكل دائم، مما يساهم في تحقيق أعلى مستوى لضبط الجودة"[٢٤٦].

وتهدف تقنية (٦ سيجما) إلى تحقيق دقة الالتزام بمواصفات الجودة وتجنب الأخطاء في العمليات، وذلك بـأن يكون في كل مليون عملية احتمالات خطأ لا تزيد عن ٣,٤ عمليات. كما تعتمد هذه التقنيـة علـى العنـصر البشري المتميز للوصول إلى تحسين الجودة والمحافظة عليها[٢٤٧].

ومن بين العوامل التي تؤدي إلى فشل برنامج إدارة الجودة الشاملة ما يلي[٢٤٨]:

١. محدودية فهم المديرين لأهمية تحسين الجودة ومدى ارتباطها بفاعلية المؤسسة وكفاءتها.
٢. عدم وضع سياسة سليمة لبرنامج التدريب المرتكز على تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للعمال.
٣. عدم وجود قائد قوي في المؤسسة، والذي له القدرة على توجيه العمال ودعمهم في تطبيق برنامج (TQM).
٤. وضع برامج محدودة وضيقة الأبعاد لتحسين الجودة، مما يعترض تطور الإبداع على المدى البعيد.
٥. رفض وعدم قبول بعض الأفراد في المؤسسة لمفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.
٦. عدم توظيف الخبرات في عملية التحسين المستمر، مما يؤدي إلى تكرار الأخطاء وانخفاض مستوى الأداء.
٧. عدم التركيز على العمليات الأساسية التي تؤثّر بشكل مباشر وكبير على خلق القيمة المضافة للعملاء.

بالإضافة إلى العوامل السابقة، نميز مجموعة من العوامل الأخرى التي تؤدي إلى فشل (TQM) وهي[٢٤٩]:

٨. عدم وجود رؤيا استراتيجية واضحة للجودة الشاملة وللتغيير على مستوى المؤسسة.
٩. عدم توفير الوقت اللازم لوضع تخطيط سليم ومحكم للعمل.
١٠. نقص توعية الأفراد ونشر ثقافة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى كافة أفراد المؤسسة.

---

[٢٤٥] http://www.parc.edu.eg/esdarat/kadaya_idaria/elgawda_elshamela.html.

[٢٤٦] http://www.ameinfo.cm/arabic/Detailed/14734.html.

[٢٤٧] علي السلمي، "إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص ١٦٨.

[٢٤٨] خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، "إدارة الجودة الشاملة:تطبيقات على القطاع الصحي"، مرجع سبق ذكره، ص ١٢٢- ١٢٥.

[٢٤٩] http://www.ibn-taymia.edu/quality2.files/frame.htm.

I.٣.٥ - إدارة الجودة الشاملة في ظل التحديات الإدارية الحديثة، وعلاقتها بمعايير الأيزو

I.٣.٥.١ - إدارة الجودة الشاملة في ظل التحديات الإدارية الحديثة[٢٥٠]

١. التحديات الحديثة التي تواجهها المؤسسة.

تواجه المؤسسات حالياً تحديات متعددة ومختلفة، أهمّها ما يلي:

تقليص دور الدولة وإعطاء الدور الأكبر للقطاع الخاص في إدارة الفعاليات الاقتصادية مما ساهم في تحسين الكفاءة الإدارية في الجهاز الحكومي.

العولمة (Globalization)، وأثرها على زيادة اهتمام المؤسسات بالعملاء وانتقال المنافسة من الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية، مما جعل الاهتمام بالمتغيرات العالمية من حتميات بلوغ أعلى درجات الجودة وضمان البقاء في الأسواق.

التحديات المرتبطة بأتمتة العمل الإداري وترسيخ متطلّبات الإدارة الإلكترونية وتطوير طرق العمل الإداري.

التحديات المرتبطة بترسيخ الشفافية في العمل الإداري، وهي الوضوح في القوانين والإجراءات والسماح للمعلومات بالتدفّق الحر والابتعاد عن الغموض والتعتيم والتستر على المشكلات ومواقع القصور، وكذا الابتعاد عن الضبابية في العمل الإداري.

التحديات المرتبطة بالتخلّص من جميع مظاهر الفساد الإداري بهدف الوصول إلى مؤسسات متطورة قادرة على تقديم خدمات ذات جودة متميزة ترضي العملاء.

التحديات المرتبطة باستقطاب الموارد البشرية المنخرطة في عالم المعلوماتية والاتصالات التكنولوجية والمسلّحة بالأنماط الإدارية الحديثة وذات التفكير الإبداعي.

٢. العولمة وإدارة الجودة الشاملة: تعد العولمة مفهوماً حديثاً ينطوي على عدة جوانب مختلفة، أهمّها ما يلي:

الجانب الاقتصادي:

من بين المظاهر الاقتصادية التي تتجلّى من خلالها ظاهرة العولمة حرية وسرعة حركة رأس المال، تطور الاتصالات وسهولة المعاملات التجارية، واحتكار النشاط الاقتصادي والمالي.

الجانب التكنولوجي:

مع ظهور الإبداعات التكنولوجية الحديثة كالإنترنت ووسائل الاتصال المتطورة، أصبحت المعلومات تنتقل بسرعة فائقة بين مختلف دول العالم مما ساهم في تسهيل المبادلات والاتصالات.

---

[٢٥٠] مأمون الدرادكة، "الجودة في المنظمات الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص ٢١٦- ٢٢٩.

الجانب الإداري: أدت العولمة إلى ظهور العديد من الظواهر:

- الانتقال من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية التي تتميز بحدة المنافسة وببقاء الأفضل.
- تصغير دور الدولة ومنح القطاع الخاص أهمية أكبر في النشاط الاقتصادي.
- تفعيل مشاركة القطاعين العام والخاص، ترشيح الشفافية في العمل الإداري وتجنب الضبابية.
- أتمتة العمليات الإدارية كاتخاذ القرار، تحسين الاتصالات، وترويج المنتجات من خلال شبكة الإنترنت.
- التأكيد على تفعيل ثورة جودة الخدمة والإنتاج من خلال التركيز على جودة الأداء بغية إرضاء العملاء.
- السعي نحو استقطاب الموارد البشرية المؤهلة، المدربة، وذات التفكير الإبداعي.
- إعادة هيكلة المؤسسات وتقليص عدد المستويات الإدارية وإعادة هندسة العمليات.
- الاهتمام بالتجارة الإلكترونية التي تساهم في توفير المعلومات وسرعة انتقالها لتسهيل التبادل الدولي.

ولقد ساهمت العولمة في ترسيخ مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات من خلال ما يلي:

الاتجاه نحو تقليص حجم الأجهزة الإدارية وإعادة هيكلتها سيساهم في ترسيخ مفاهيم الجـودة في الإنتـاج والخدمات المقدمة للعملاء.

التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية سيدفع المؤسسات إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية لضمان استمرارها في ظل حدة المنافسة.

الاتجاه نحو تقوية نظم المساءلة والمحاسبة سوف يساهم في زيادة الرقابة على مـستوى جـودة المنتجـات والخدمات، والتزام المؤسسة بالمعايير والمقاييس العالمية للبقاء في الأسواق.

الاتجاه نحو ضرورة ترشيد النفقات وترسيخ الكفاءة في إدارة الأموال لتعزيز المركز المالي للمؤسسة، سيساهم في التحسين المستمر لمستوى جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها.

الاتجاه نحو أتمتة العمل الإداري وضرورة ترسيخ الإدارة الإلكترونية في عمل المؤسسة سوف يـساعد هـذه الأخيرة على تقديم منتجات خالية من العيوب وبشكل أسرع.

ضرورة ترسيخ الشفافية في العمل الإداري ومكافحة كافة أشكال الفساد الإداري تعد المنطلـق الأساسـي لحركة إدارة الجودة الشاملة لأنها تؤمن بضرورة وضوح الإجراءات والتشريعات.

استخدام الإنترنت في عمليات الإدارة المختلفة كالتسويق مثلاً يساهم في تحقيق جودة عالية في خدمة العملاء وتخفيض مصاريف تسويق المنتجات بالمقارنة بمثيلتها في قنوات التوزيع التقليدية.

التوجه نحو استقطاب الكفاءات المؤهلة والمنخرطة في عالم المعلوماتية، والمسلّحة بأنمـاط وأسـاليب الإدارة الحديثة سيساهم بفعالية في تطوير وإبداع منتجات ذات جودة عالية.

التوجه نحو حرية التجارة وإزالة الحواجز الجمركية بين الدول سيشجع المؤسسات على رفع مستوى جودة السلع والخدمات التي تقدمها في ظل المنافسة الأجنبية التي ستواجهها، مما يساعد على تحقيق ربحية أكبر.

تفعيل استخدام التجارة الإلكترونية يساهم في ترسيخ الجودة في نشاط المؤسسة من خلال ما يلي:

- زيادة المنافسة في سوق إلكترونية مفتوحة سيؤدي إلى انخفاض الأسعار والتكاليف وتحسين مستوى الجودة.
- توزيع الخدمات للعملاء بأقل التكاليف الممكنة لسهولة وصول المعلومات إلى عدد كبير منهم.
- التعامل المباشر مع العملاء وبدون إجراءات معقدة مما يساهم في رفع جودة الخدمات المقدمة.
- تساعد في الحصول على مطالب العملاء وطبيعة السلع والخدمات التي يفضلو ا.
- حصول المؤسسة على معلومات مرتدة من العملاء بشكل مباشر يساهم في تطوير وتحسين السلع والخدمات.

I.٣,٥,٢ - علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير الأيزو

أولاً - معايير الأيزو.

١. تعريف الأيزو وتطوره التاريخي.

الأيزو (ISO) هي اختصار لكلمة الهيئة الدولية للمواصـفات القياسـية (International Standardisation Organisation)، حيث طورت هذه الهيئة سلسلة الأيزو ٩٠٠٠ كنموذج للجودة الشاملة سنة ١٩٨٧.

وتعرف الأيزو ٩٠٠٠ على أنها: "سلسلة من المواصفات والمقاييس المكتوبة التي تحدد العناصر الرئيسية لنظـام إدارة الجودة الذي يجب أن تتبناه المنظمة للتأكد من أنّ منتجا ا تتوافق أو تفوق حاجات وتوقعات العملاء"[٢٥١].

حيث تجمع معايير الأيزو ٩٠٠٠ مجموعة من الخصائص المفروضة عالمياً للحصول على التأهيل فيما يخص جودة الموارد، السلع، والخدمات الخاصة بالمؤسسة[٢٥٢]. حيث تعد معايير الأيزو عنصراً أساسياً في تطبيق منظومات إدارة الجودة وضمان استمرارية فعاليات العمل[٢٥٣].

وتمثل مقاييس الأيزو ٩٠٠٠ قاسماً مشتركاً للجودة المقبولة عالمياً، حيث تثبت شهادة الأيزو قدرة المورد علـى تقديم سلع وخدمات تستجيب للمتطلّبات العالمية للجودة[٢٥٤].

وتعود نشأة معايير الأيزو ٩٠٠٠ إلى سنة ١٩٧٩، مع ظهور اللجنة الفنية التابعة للمنظمة العالميـة للمعـايرة (ISO/TL١٧٦) والتي كلّفت بوضع معايير عالمية في مجال الإدارة وتأكيد الجودة[٢٥٥].

[٢٥١] سمير محمد عبد العزيز، "جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠، ١٠٠١١"، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٧و١٤٧.

[٢٥٢] GAGNON Dominique, "L'entreprise", op.cit, P 289.

[٢٥٣] فريد النجار، "إدارة الجامعات بالجودة الشاملة"، إيتراك للنشر، الطبعة١، لبنان، ١٩٩٩، ص ١٧.

[٢٥٤] فرانكلين أوهارا، "دليل الأيزو ٩٠٠٠ للمطابقة والحصول على شهادة معايير إدارة الجودة العالمية"، الدار العربية للعلوم للنشر، الطبعة١، لبنان، ١٩٩٩، ص ١٧.

[٢٥٥] LAMPRECHT James, "ISO 9001 : Commentaires et conseils pratiques, une approche statistiques", op.cit, P 7.

حيث أصدرت المواصفة البريطانية (BS٥٧٥٠/ISO٩٠٠٠) للمجال الصناعي، ثم تمّ تعديل اسم المواصفة سنة ١٩٩٤ بإضافة البعد الأوروبي (BS/EN/ISO٩٠٠٠)[٢٥٦]. ويتم مراجعة المواصفات القياسية للأيزو بهدف تكييفها مع المتغيرات التكنولوجية، تطور الأسواق، ومتغيرات الجودة[٢٥٧].

٢. أهمية تطبيق معايير الأيزو ومجالات تطبيقه.

صممت مواصفات الأيزو لتستخدم في تصميم وتطوير نظم إدارة الجودة، وللأغراض التعاقدية بين المورد والزبون، إذ يقوم طرف ثالث (هيئة أو مكتب تسجيل نظم الجودة) بالتأكد من مطابقة جودة منتجات المورد للمواصفات العالمية للجودة[٢٥٨].

وتتضح أهمية تطبيق معايير الأيزو في المؤسسة من خلال ما يلي[٢٥٩]:

- تحقيق الاستقرار والثبات للمؤسسة واكتساب ثقة المتعاملين معها في ظل البيئة التنافسية السائدة.
- زيادة الربحية وضمان الاستمرار من خلال إمكانية دخول الأسواق العالمية بقدرة فاعلة وكفاءة عالمية.
- تشكيل الأنظمة الثابتة للجودة في المؤسسة وإتاحة فرص اعتمادها في استخدام إدارة الجودة الشاملة.
- رفع كفاءة وفاعلية الأنشطة التشغيلية والعمليات الإنتاجية مما يساهم في تقديم منتجات ذات جودة.
- تنمية روح العمل الجماعي وترسيخ مفهوم الرقابة الذاتية للأداء (Auto-Evaluation).
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة ومنحها فرصة لدخول الأسواق التي تشترط الحصول على شهادة الأيزو.

وتشمل مواصفة الجودة العالمية للأيزو ٩٠٠٠ على سلسلة من المعايير على شكل شهادات، لكلّ منها رقم خاص بها، والتي نوضحها من خلال الجدول التالي[٢٦٠]:

الجدول رقم I.٣ - مجالات تطبيق معايير الأيزو

المواصفة	عنوانها	مجال تطبيقها
الأيزو ٩٠٠٠	إرشادات لاختيار وتطبيق نظام الجودة	جميع الصناعات (تطوير البرمجيات الجاهزة).
الأيزو ٩٠٠١	نموذج لتأكيد الجودة في التصميم، التطوير، الإنتاج، التجهيز والخدمة، وتشمل ٢٠ عنصراً.	الشركات الهندسية والإنشائية والخدمية التي تتضمن عملية التصميم، التطوير، الإنتاج، التجهيز، وخدمة ما بعد البيع.
الأيزو ٩٠٠٢	نموذج لتأكيد الجودة في الإنتاج والتجهيز وتشمل ١٨ عنصراً.	الشركات ذات الإنتاج المتكرر التي تقوم بالإنتاج والتجهيز فقط (الصناعة الكيميائية).

---

٢٥٦ علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو"، مرجع سبق ذكره، ص ٩١.

٢٥٧ SEGOT Jaques, "Assurer le passage à la norme ISO 9001, version 2000", op.cit, P 5.

٢٥٨ سمير محمد عبد العزيز، "جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠، ١٠٠١١"، مرجع سبق ذكره، ص ١٦٥.

٢٥٩ مأمون الدرادكة، "الجودة في المنظمات الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص ٢٣٢-٢٣٣.

٢٦٠ خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص ١١٨.

تابع للجدول السابق

الأيـــزو ٩٠٠٣	نموذج لتأكيد الجودة في الفحص والتفتيش النهائي للمنتج، وتشمل ١٦ عنصراً.	تناسب الورش الصغيرة أو موزعي الأجهزة التي تكتفي بفحصها النهائي.
الأيـــزو ٩٠٠٤	عناصر وإرشادات عامة لإدارة الجودة.	جميع مجالات الصناعة والخدمات.

ويوضح الجدول التالي شروط المواصفات الدولية للأيزو ٩٠٠٠، والتي تجمع بين (٢٠) عنصراً[٢٦١]:

الجدول رقم 4.I - شروط المواصفات الدولية للأيزو ٩٠٠٠

التسلسل	عناصر نظام الجودة	رقم العنصر	أيزو ٩٠٠١	أيزو ٩٠٠٢	أيزو ٩٠٠٣
١	مسؤولية الإدارة	٤,١	*	*	*
٢	نظام الجودة	٤,٢	*	*	*
٣	مراقبة العقد	٤,٣	*	*	*
٤	ضبط التصميم	٤,٤	*	-	-
٥	ضبط الوثائق والمعلومات	٤,٥	*	*	*
٦	المشتريات	٤,٦	*	*	-
٧	ضبط المنتج المورد من الزبون	٤,٧	*	*	*
٨	تمييز المنتج وتتبعه	٤,٨	*	*	*
٩	ضبط العمليات	٤,٩	*	*	-
١٠	التفتيش والاختبار	٤,١٠	*	*	*
١١	ضبط تجهيزات التفتيش والقياس والاختبار	٤,١١	*	*	*
١٢	حالة التفتيش والاختبار	٤,١٢	*	*	*
١٣	ضبط المنتجات غير المطابقة	٤,١٣	*	*	*
١٤	الأعمال التصحيحية والوقائية	٤,١٤	*	*	*
١٥	المناولة، التخزين، الحفظ والتسليم	٤,١٥	*	*	*
١٦	ضبط سجلات الجودة	٤,١٦	*	*	*
١٧	التدقيق الداخلي لأنظمة الجودة	٤,١٧	*	*	*
١٨	التدريب	٤,١٨	*	*	*
١٩	الخدمة	٤,١٩	*	*	-
٢٠	الأساليب الإحصائية	٤,٢٠	*	*	*

٣. التسجيل أو التأهيل للحصول على شهادة الأيزو ٩٠٠٠:

[٢٦١] مأمون الدرادكة، "الجودة في المنظمات الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص ٢٣٥.

يتم التسجيل للحصول على شهادة الأيزو ٩٠٠٠ لدى مكتب معتمد ومستقّل، يقوم بالتأكّد مـن أنّ نظـام الجودة المطبق في المؤسسة يتوافق مع متطلّبات أحد المواصفات القياسية للأيزو ٩٠٠٠، وعند حصول المؤسـسة على الشهادة تخضع لمراجعات دورية من قبل مكتب التسجيل[٢٦٢].

ومن بين الدوافع التي تفرض على المؤسسة السعي للتأهيل لشهادة الأيزو ما يلي[٢٦٣]:

١. الاستجابة لرغبات عملاء مهمين أو لهيئة حكومية تشترط في تعاملها حصول المؤسسة على شهادة الأيزو.
٢. حصول منافس رئيسي على شهادة الأيزو مما يزيد من حدة المنافسة ويشكّل خطورة على المؤسسة.
٣. اعتبارها ميزة تنافسية للحصول على حصص سوقية أكبر وغزو أسواق يشترط فيها الحصول على الشهادة.

وتعد تكلفة الحصول على شهادة الأيزو مرتفعة جداً، إذ تصل إلى مليون فرنك بالنسبة للمؤسسات الـصغيرة والمتوسطة، ولقد تزايد عدد التسجيل للتأهيل من ٥٠٠ (سـنة ١٩٩٠) إلى ٥٠٠٠ طلـب (سـنة ١٩٩٤) في فرنسا[٢٦٤].

كما تختلف مدة الحصول على شهادة الأيزو ٩٠٠٠ من مؤسسة لأخرى باختلاف حالة نظام الجودة المتبع عند التقدم للتسجيل، حجم المؤسسة، رغبة الإدارة في الحصول على الشهادة، حيث يقدر متوسط مدة الحصول على الشهادة للشركات الكبرى التي تطبق نظاماً فاعلاً للجودة بخمسة عشر شهراً[٢٦٥].

وتتبع المؤسسة المراحل التالية في السعي للتأهيل لشهادة الأيزو[٢٦٦]:

١. إعداد حملة إعلامية لتوعية كافة أفراد المؤسسة برغبة هذه الأخيرة في التأهيل لشهادة الأيزو وبدوافعها لذلك.
٢. يتخذ ممثّلو الإدارة العليا مسؤولية بدء برنامج التوعية ودعم برنامج التأهيل للأيزو.
٣. تعيين وكلاء الإدارة أو ممثّليها في برنامج التأهيل للأيزو بهدف تدعيم تنفيذ البرنامج.
٤. وضع عمليات التوثيق ومتابعة وتقييم النظام بشكل مستمر للتأكد من التقدم المستمر والفاعل في التنفيذ.
٥. إجراء تقييم رسمي من قبل مكتب التسجيل لمدى تأهيل المؤسسة لنيل شهادة الأيزو.

ومن المقومات الأساسية للنجاح في الحصول على التأهيل لشهادة الأيزو ما يلي[٢٦٧]:

١. توافر الالتزام والقناعة لدى الإدارة العليا بأهمية الحصول على شهادة الأيزو ونشره على جميع أفراد المؤسسة.
٢. التحفيز على العمل بروح الفريق داخل المؤسسة والسعي لإرضاء العملاء.

---

[٢٦٢] سمير محمد عبد العزيز، "جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠، ١٠٠١١"، مرجع سبق ذكره، ص١٦٧.
[٢٦٣] نفس المرجع السابق، ص ١٦٧.
[٢٦٤] DEBRUYNE Michel, "La certification qualité selon les normes ISO", La revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion Des Entreprises, N° 194,Avril 2002, P57.
[٢٦٥] سمير محمد عبد العزيز، "جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠، ١٠٠١١"، مرجع سبق ذكره، ص ١٧٠.
[٢٦٦] نفس المرجع السابق، ص ١٧٨- ١٨٠.
[٢٦٧] علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو"، مرجع سبق ذكره، ص ٩٨- ٩٩.

٣. وجود ممثّل للإدارة مسؤول عن نظم الجودة وعن السعي للحصول على الشهادة والمحافظة على التسجيل.

٤. ضرورة الالتزام بتطبيق نظام الجودة الذي يتوافق مع المواصفة الدولية .

ثانياً - علاقة معايير الأيزو بإدارة الجودة الشاملة:

إنّ الحصول على شهادة المطابقة ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما وسيلة تلجأ إليها المؤسسة للارتقاء بالمستوى العام لأدائها، تحقيق رضا العملاء، والتطوير الشامل لتنظيمها تأكيداً لمفهوم الجودة الشاملة[٢٦٨].

ونميز عدة تعاريف لإدارة الجودة الشاملة بعكس معايير الأيزو التي يتفق على تعريفها، ومن بينها تعريفها على أنها: "أسلوب لتأكيد الفاعلية والكفاءة القصوى للمنظمة بتطبيق العمليات والنظم التي تؤدي إلى التفوق ومنـع الأخطاء، وتأكّد على أنّ كل نشاط في المنظمة مرتبط بحاجات العملاء"[٢٦٩].

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخلاً للتطوير الشامل والمستمر للأداء، حيث تعد مسؤولية جميع أفراد المؤسـسة، و ـدف إلى تحقيق رضا العملاء، تخفيض التكاليف، ورفع الحصة السوقية من خلال تعميم الجودة على جميع مراحل التشغيل بدءاً من التعامل مع المورد ووصولاً إلى التعامل مع العميل.

أما الأيزو ٩٠٠٠ فهي مواصفة محددة متفق عليها عالمياً، مما يسهل تقييم مدى توافق أداء المؤسسة معهـا، في حين يصعب ذلك مع إدارة الجودة الشاملة، حيث ترتكز على العلاقة (مورد/زبون) والتي تعد مكملـة لتوجـه الإدارة والعمال بإدارة الجودة الشاملة، وترتبط معايير الأيزو بإدارة الجودة الشاملة من خلال النقاط التالية[٢٧٠]:

- أنّ المواصفات القياسية للأيزو تعبر عن إدارة الجودة من وجهة نظر العميل، في حين تنبع (TQM) من وجهة نظر المورد، فإدارة الجودة الشاملة خلافاً للأيزو تذهب لأبعد من توقّعات العملاء.
- أنّ تركيز إدارة الجودة الشاملة على رفع فاعلية وكفاءة عمليات المؤسسة بشكل شامل ومستمر بغية إرضاء العملاء يشكّل نقطة توافق مع مواصفات الأيزو.
- أنّ تركيز مواصفات الأيزو على التوثيق والمراجعة المستمرة يساهم في تحسين إدارة الجودة ونظم تأكيدها، مما يزيد من الاهتمام بالتطوير المستمر والتشغيل الكامل للنظام.

إذن، مواصفات الأيزسو ٩٠٠٠ تمثّل نظاماً للجودة يقوم على مواصفات موثّقة ويرتكز على أساس مطابقـة هذه المواصفات، في حين إدارة الجودة الشاملة تمثّل إدارة الجودة من منظور شامل حيث تغطّي و ـتم بتحقيـق الجودة في جميع مجالات المؤسسة، فهما نظامان متكاملان وليسا متعارضين[٢٧١].

---

[٢٦٨] نفس المرجع السابق، ص ١٧٧.

[٢٦٩] سمير محمد عبد العزيز، "جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠، ١٠٠١١"، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٩.

[٢٧٠] نفس المرجع السابق، ص ١٤٠- ١٤٢.

[٢٧١] DEBRUYNE Michel, "La certification qualité selon les normes ISO", op.cit, P 68.

ويمكن توضيح أهم الاختلافات بين المواصفات القياسية للأيزو وإدارة الجودة الشاملة من خلال الجدول التالي[٢٧٢]:

الجدول رقم I.٥ - مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو

إدارة الجودة الشاملة	المواصفات القياسية للأيزو ٩٠٠٠
موجهة بالعملاء	ليس ضرورياً أن تكون موجهة بالعملاء
تمثل المحور الأساسي لاستراتيجية المؤسسة	قد لا تمثل جزءاً متكاملاً من استراتيجية المؤسسة
موجهة بفلسفة، أدوات، وأساليب شاملة	موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني.
التحسين والتطوير المستمر أحد المحاور الأساسية في فلسفة المؤسسة	التحسين والتطوير المستمر غير وارد، فالمعايير محددة بإجراءات وطرق العمل
تشمل جميع الأقسام، الإدارات، الوحدات، والمستويات التنظيمية	يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارات محددة وليس بالضرورة على مستوى المنشأة ككل
يتولّى مسؤوليتها كل فرد في المنشأة وليس إدارة أو قسم محدد	يتولّى مسؤوليتها قسم أو إدارة مراقبة الجودة
تحتاج إلى إحداث تغيير شامل في المفاهيم والنظم ومراحل التشغيل	قد لا تتطلّب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية
تتبنى التغير المستمر لا سيما في الثقافة التنظيمية[٢٧٣]	تبدو وكأنها في حالة استاتيكية وضمن بيئة ثابتة لا تتغير

إنّ تطبيق الجودة، أو بمعنى أصح الجودة الشاملة أصبحت من متطلّبات البقاء في الأسواق العالمية التي تتصف بحدة المنافسة فيها، وبقاء الأفضل، والذي يقدم أفضل وأجود المنتجات والخدمات، ولا تكفي الجودة الشاملة لتحقيق هذا الهدف، بل يجب على المؤسسة أن تتفوق وتتميز على منافسيها، والذي لا يتحقّق إلاّ من خلال امتلاكها لميزة تنافسية قوية، وهو موضوع الفصل القادم.

[٢٧٢] سمير محمد عبد العزيز، "جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠، ١٠٠١١"، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٩.
[٢٧٣] خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٨.

خـلاصة الـفصل الأول

تعتبر الجودة من أهم المتطلبات الأساسية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها ـدف دخول واحتلال مراكز قوية في الأسواق المحلية والعالمية، وتعرف الجودة على أ ا مجموعة الخصائص والمواصفات في المنتج أو الخدمة الـتي تسعى إلى تحقيق رضا العملاء وبالتالي ولائهم نحو منتجات وخدمات المؤسسة.

ويفترض على المؤسسة أن تحقق التكامل بين استراتيجية الجودة والاستراتيجية العامة لها، ويجب عليها أيضاً أن تقوم بمراقبة مستوى الجودة قبل، أثناء وبعد العمليات الإنتاجية، ويتوجب عليها مراقبة التكاليف الخاصة ـذه العمليات، لأن تكلفة تحقيق الجودة تعد عاملاً أساسياً في تحديد سعر المنتجات والخدمات، والتي تؤثر سلباً أو إيجاباً على سلوك عملائها.

وتستعمل المؤسسات عدة تقنيات إدارية لتحقيق مستوى عالي من الجودة، أهمها: حلقات الجودة، التحسين المستمر في الأداء، تحليل العمليات، التشخيص الذاتي، تحليل القيمة، أنظمة الاقتراحات، إعادة الهندسـة، القيـاس المقارن، الإدارة بالمعرفة والإدارة بالمشروع.

وتعد إدارة الجودة الشاملة أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على الارتقاء بأدائها وتحقيق التميز في مستويات جودة منتجا ا وخدما ا، كما أن تطبيق معايير الأيزو والحصول على شهادة التأهيـل تعتـبر بمثابة دليل وضمان للمتعاملين مع هذه المؤسسات على مستوى الجودة الذي سيحصلون عليه، وتعد هذه الشهادة من متطلبات دخول الأسواق العالمية والتي تعد الجودة أهم عوامل التنافس فيها.

II - بناء وتعزيز الميزة التنافسية

مدخل:

يعد بقاء واستمرار المؤسسات في الأسواق أهم الأهداف التي تصبو إليها هذه الأخيرة، ولتحقيق ذلك تسعى كل مؤسسة إلى بناء وامتلاك مزايا تنافسية متعددة، تحقق من خلالها التميز والتفوق على منافسيها لتنال رضـاء ووفاء عملائها.

ونتعرض في هذا الفصل إلى الميزة التنافسية، وذلك انطلاقاً من شرح التنافسية وأهم التحديات التي تواجـه المؤسسات المعاصرة، وكذا التوجهات الحديثة لهذه الأخيرة في المبحث الأول، كما نقوم في هذا المبحث أيضاً بالتعرض إلى أهم أسلوب تطبقه هذه المؤسسات لمواجهة حدة المنافسة، والمتمثل في الإدارة الاستراتيجية، والتي تقوم على أساس تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لتحديد أوجه القوة والضعف فيها، بهدف استغلالها في بناء ميزاتها التنافسية.

ننتقل بعدها إلى شرح مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها في المبحث الثاني، بالإضافة إلى محدداتها ومعايير الحكم عليها، وكذا دور سلسلة القيمة في بناء الميزة، وأهم عوامل نجاح بناء الميزة التنافسية.

أما في المبحث الثالث نتعرض إلى أهم العناصر التي يمكن أن تشكل مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية، والمتمثلة في الإدارة الاستراتيجية، الموارد الملموسة وغير الملموسة، الموارد البشرية والكفاءات، الإطار الوطني، وأخـيراً الإبداع والابتكار.

١.II - التنافسية

تمهيد:

تواجه المؤسسات الحديثة منافسة شديدة وحادة في ظل المتغيرات العالمية الحالية، مما يدفعنا إلى التساؤل عـن أسباب زيادة حدة هذه المنافسة، وعن التوجهات الحديثة التي تسعى المؤسسات إلى تطبيقها بهدف التصدي إلى حدة هذه المنافسة، وآثار هذه الأخيرة.

١،١.II - التحديات والتوجهات الحديثة للمؤسسات المعاصرة

١،١،١.II – التحديات الحديثة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة

تواجه المنظمات حالياً عدة تحديات نتيجة التطورات والتغيرات الكبيرة التي يشهدها عالمنا اليوم، والتي أدت إلى زيادة حدة المنافسة، وتعرف المنظمة على أنها: "كيان اجتماعي منسق بشكل متعمد (عن وعـي وإدراك) وله حدود تميزه عن بيئته الخارجية، ويعمل على أساس الاستمرار النـسبي لتحقيـق هـدف (أو أهـداف) مشتركة"[١]. ومن بين التحديات التي تواجهها المنظمة حالياً ما يلي:

١. الاتفاقية العامة للتجارة والتعريفات "**الجات**" التي تقضي بتحرير التجارة الخارجية عالمياً، والتي من آثارها[٢]**:**

- زيادة حجم التجارة الدولية وزيادة الطلب الخارجي المتبادل والذي زاد بنسبة ٣٥٠ مليار دولار.
- خلق اتجاه عام نحو التخصص وفقاً للمزايا التنافسية، مما يستدعي تطوير منتجات ترضي العملاء.
- انخفاض الأسعار وتحقيق مزايا للمستهلكين، وفتح أسواق جديدة عالمياً للاستجابة لزيادة الطلب.

٢. العولمة التي ظهرت نتيجة لنمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، ندرة الموارد الطبيعية، وكـذا حريـة التبادل التجاري، إذ أصبح نشاط الأعمال أكثر عالمية[٣]. وانتقلت المنافسة من الأسواق المحليـة إلى الأسـواق العالمية، وأصبح انتقال رؤوس الأموال، السلع واليد العاملة يتم بطريقة حرة بين الدول[٤].
كما دفعت العولمة المنظمات للجوء إلى التحالفات الإستراتيجية لتطوير منتجاتها ولدخول الأسواق الدولية[٥].

٣. زيادة الاتفاقيات والتكتلات الاقتصادية التي تتجه العديد من الدول حالياً إلى المشاركة فيها لزيادة وتعزيـز قدراتها التنافسية، من بينها السوق الأوروبية الموحدة، والتي تضع معايير ومعوقات لدخول أسواقها[٦].

---

[١] حسن علي علي، "الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص١٢.
[٢] محمد صالح الحناوي وآخرون، "مقدمة في المال والأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٢.
[٣] حسن علي علي، "الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص ٤٢٩.
[٤] أحمد سيد مصطفى، "التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية"، دار الكتب للنشر، القاهرة، ٢٠٠١، ص ٣٦٥.
[٥] محمد صالح الحناوي وآخرون، "مقدمة في المال والأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٣.
[٦] نفس المرجع السابق، ص ١٤٣.

٤. تسارع حركة التطور التكنولوجي في أساليب الاتصالات الحديثة، والتي تساهم في الحصول على المعلومات بشكل أسرع، خاصة مع ظهور شبكات الإنترنت والمزايا التي تمنحها كالبريد الإلكتروني الـذي يـساعد في تسهيل عملية الاتصال بين الأطراف المختلفة رغم بعد المسافات.

"ويقدر نمو الاقتصاد الناتج عن استعمال الإنترنت في الولايات المتحدة الأمريكية بـ ٩٣٥ مليار أورو سـنة ٢٠٠٠، حيث ارتفع بنسبة ٥٦ % بالمقارنة بسنة ١٩٩٩"[٧].

٥. زيادة قوى العرض والطلب بفعل شدة المنافسة التي تتزايد مع ظهور المنتجات والخدمات الجديدة وزيـادة متطلبات المستهلك أيضاً[٨].

٦. سيطرة المستهلك، بفعل زيادة الطاقات الإنتاجية الناشئة عن التطور التكنولوجي الهائل، وتعاظم المنافـسة، وانتشار حالات الكساد أو الركود الاقتصادي، مما يزيد من حدة التنافس بين المؤسسات للحصول على تعامل المستهلك، ومحاولة الحفاظ عليه لضمان بقاء المؤسسة[٩].

ولقد ساهمت ثورة تكنولوجيا المعلومات وظهور الإنترنت في تحويل العميل المحلي إلى عميل عالمي[١٠].

٧. الندرة وتكلفة الفرصة البديلة، إذ تهدف جميع المؤسسات إلى تحقيق التـوازن بـين إشـباع احتياجـات المستهلكين والاستخدام الرشيد للموارد المحدودة نسبياً (ندرة عوامل الإنتاج المختلفة)، ويرتبط مفهوم الندرة بما يعرف بتكلفة الفرصة البديلة، أي قيمة استخدام أحد الموارد مقارنة بقيمة استخدم البديل المتاح له[١١].

٨. من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسة حالياً هو الحصول على اليد العاملة المؤهلة التي تستطيع أن تساهم في تطوير وتحسين أدائها، مع الحرص على حسن تسييرها ووضع سياسة الأجور التي تحقق رضاها[١٢].

٩. متطلبات الجودة، التي يتم بمقتضاها إنتاج السلع والخدمات وفق مستوى معين يمكن المؤسسة من منافـسة المؤسسات الأخرى، وذلك من خلال تقديم منتجات تفوق توقعات العملاء[١٣].

حيث تحولت معايير الجودة من معايير محلية يضعها جهاز المواصفات المحلي في كل دولة إلى معـايير عالميـة (المواصفات القياسية للأيزو) تحددها المنظمة العالمية للمواصفات[١٤].

---

[٧] MALDOROR Davier, ″Réussir sa start-up : après la start-up mania″, ed.Dunod, Paris, 2001, P 5.

[٨] عبد السلام أبو قحف، "دراسات في إدارة الأعمال"، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠١، ص ٢٠.

[٩] علي السلمي، "السياسات الإدارية في عصر المعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٨.

[١٠] أحمد سيد مصطفى، "التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية"، مرجع سبق ذكره، ص ٣٦٥.

[١١] محمد صالح الحناوي وآخرون، "مقدمة في المال والأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص ٢٨.

[١٢] علي السلمي، "السياسات الإدارية في عصر المعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٩.

[١٣] محمد صالح الحناوي وآخرون، "مقدمة في المال والأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٥.

[١٤] أحمد سيد مصطفى، "التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية"، مرجع سبق ذكره، ص ٣٦٥.

١٠. زيادة حدة المنافسة، وذلك من خلال ظهور منافسين جدد باستمرار وانتقال المنافسة من الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية[15].

"إذ أصبحت تلعب المنافسة في الواقع الجديد دوراً خطيراً في تصعيب مهمة [المؤسسة]"[16]. وتدور المنافسة حول أحد العناصر الأساسية التالية: السعر، الجودة والخدمة، التجديد والابتكار[17].

ولقد أدى تظافر هذه التحديات إلى لجوء المؤسسات لتطبيق بعض التوجهات بغرض ضمان استمراريتها.

II.١.١.٢ - التوجهات الحديثة التي تسعى المؤسسات لتطبيقها

لقد أدت التحديات التي تواجهها المؤسسات حالياً إلى تبني هذه الأخيرة للتوجهات الحديثة التي تساهم في تحقيق أهداف هذه المؤسسات، نذكر من بينها[18]:

١. الاهتمام بالجودة الشاملة، التي تهدف إلى مواجهة حدة المنافسة الخاصة بالمؤسسات التي تنتج نفس المنتج أو منتجات بديلة له، وتحقيق منتجات ذات جودة تلبي احتياجات العملاء وتفوق توقعاتهم.

٢. العمل على إسعاد العميل، حيث أصبح مجرد إرضاء العملاء هدفاً غير كاف لكي يعبر عن نجاح المنظمات في مواجهة المنافسة، فالمستهلك لا يرغب في منتج ذو جودة عالية وسعر مناسب فحسب، ولكن في خدمات أفضل وفي قيمة أفضل لما يدفعه من نقود، مما يتطلب خلق قيمة أعلى مما يتوقعه العميل.

٣. العمل على إرضاء كافة الأطراف ذات العلاقة، إذ لم يعد اهتمام المؤسسة يقتصر على المستهلكين فحسب –بالرغم من أهميتهم- ولكن على كافة المستفيدين من التعامل مع المؤسسة والمتأثرين بسياساتها وأنشطتها، كالعمال، المساهمين، الموردين، الوسطاء، المجتمع والحكومة.

٤. الاهتمام بتحقيق رفاهية المجتمع والعمل على تقديم الأفضل للمستهلك والمجتمع على حد السواء، مع المحافظة على البيئة من التلوث، وذلك بخلق منتجات لا تؤثر لا على البيئة ولا على صحة الإنسان.

٥. الاتجاه نحو تطبيق التكنولوجيات العالية والمتقدمة، والتي تهدف إلى زيادة جودة المنتجات النهائية ورفع إنتاجية وأداء المؤسسات، مما يحسن ويدعم المزايا التنافسية التي تتمتع بها مقارنة بالمنافسين.

٦. التحول إلى صناعة الخدمات، إذ تزايد مؤخراً الاهتمام بقطاع الخدمات كمحور أساسي في تشكيل القطاعات الاقتصادية المختلفة وكمورد هام لدخل الدولة.

إن من أهم التوجهات الحديثة للمنظمات الاهتمام بالأطراف ذات العلاقة، فمن هم؟ وكيف يتأثر نشاط المؤسسات بهم؟

---

[15] حسن علي علي، "الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص ١٥.

[16] علي السلمي، "السياسات الإدارية في عصر المعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٧.

[17] محمد صالح الحناوي وآخرون، "مقدمة في المال والأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص ٢٨.

[18] نفس المرجع السابق، ص ٣٨ – ص ٤٠.

٣,١,١.II – الأطراف المختلفة المؤثرة على قطاع الأعمال

تتأثر المؤسسات حالياً ببعض المجموعات التي لها علاقة بشكل أو بآخر بأداء وبنشاط المؤسسة، والمتمثلة في[١٩]:

١. المساهمين، الذين تعتمد المؤسسة عليهم لدعم وتمويل نشاطها، بالإضافة إلى المنشآت المالية التي تسعى إليها أحياناً، ويساهم كل هؤلاء في عملية اتخاذ القرارات.

٢. المسيرين، الذين يسهرون على حماية مصالح المساهمين وتحقيق الأهداف التي يصبون إليها، وذلك بتوجيه العمال وتسيير أدائهم.

٣. العمال، إذ يعتبرون أهم مورد تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق الريادة، لذا على هذه الأخيرة ضمان الاستخدام الأمثل لهم، وذلك بجذب العمال المؤهلين، تحفيزهم، كسب ثقتهم وتوظيفهم بما يخدم أهداف المؤسسة.

٤. المستهلكين، الذين يعتبرون مركز اهتمام المؤسسة، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى تلبية حاجاتهم بهدف كسب رضاهم وثقتهم في المنتجات والخدمات التي تقدمها لهم، مما يساهم في تعظيم أرباحها، ويؤثر المستهلك على نشاط المؤسسة من خلال متطلباته الخاصة بالسعر، الجودة والخدمات المصاحبة لتقديم المنتج.

٥. الموردين، فخلق المنتجات والخدمات بمستوى الجودة الذي يرضي العملاء ويواجه منافسة المنتجات الأخرى يتوقف على جودة المواد الأولية، وعوامل الإنتاج التي يتم استخدامها في العملية الإنتاجية، والتي يتم شراؤها من قبل الموردين، مما يستدعي حسن اختيارهم.

٦. الحكومة والهياكل التابعة لها، والتي تؤثر على نشاط المؤسسة من خلال وضع القواعد وسن القوانين لتنظيم المجال الاقتصادي ووضع القيود والعوائق التي تحول دون تحقيق أهداف هذه الأخيرة، كفرض الضرائب والرسوم الجمركية واستخدام الأدوات المالية والنقدية، مما قد يؤثر سلباً أو إيجاباً على أسعار منتجات وخدمات المؤسسة، وذلك يؤثر على قدراتها التنافسية.

لقد أدت التحديات التي تواجهها المؤسسات والتوجهات الحديثة لها إلى ظهور التنافسية، فما هي؟

٢,١.II – مفاهيم عامة حول التنافسية

١,٢,١.II – مفهوم التنافسية وكيفية ظهورها

١. مفهوم التنافسية.

لقد أدى تحرير التجارة الدولية وفتح الأسواق أمام المنتجات الأجنبية إلى جعل التنافسية أمراً حتمياً أمام مراكز الإنتاج والخدمات، إذ تعتبر التنافسية التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات المعاصرة.

---

[١٩] GAGNON Dominique et autres , ″L’Entreprise″, op.cit, P 287-288.

فأهم ما يميز النشاط الاقتصادي في الوقت الحاضر هو وقوعها تحت هاجس التنافس على الصعيد العـالمي، خاصة مع تلاشي الحواجز الجمركية وظهور متطلبات الجودة العالمية[٢٠].

ويقصد بالتنافسية "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليـات الإداريـة والتـسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تم ا"[٢١].

كما تعرف على أ ا: "القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب الشركة مـن السوق المحلي أو العالمي، ويترتب عن التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي ما"[٢٢].

وتعرف أيضاً على أ ا: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد، وتسعى الشركات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظراً لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية"[٢٣].

أما المنافسة فتعرف على أ ا تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب عميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والخدمة بعد البيع وغيرها[٢٤].

ولا تتم المنافسة بين المؤسسات فحسب، بل تكون أيضاً بين الأفراد داخل المؤسسة الواحدة، وذلك ـدف تحقيق أفضل أداء وزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة[٢٥].

وتلعب المنافسة حالياً دوراً أساسياً، فالبقاء للدولة المتميزة وللمؤسـسات المتميـزة، والمـديرين والعمـال المتميزين[٢٦].

---

[٢٠] http://www.mafhoum.com/press2/comp76.htm

[٢١] علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر، القاهرة، ٢٠٠١، ص ١٠١.

[٢٢] فريد راغب النجار، "إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي"، مرجع سبق ذكره، ص ١٢٣.

[٢٣] فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية"،مؤسسة شباب الجامعة للنشر،الإسكندرية، ٢٠٠٠، ص١٠.

[٢٤] فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية"، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠.

[٢٥] محمد فريد الصحن وعيد محمد المصري، "إدارة الأعمال"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ١٩٩٨، ص ٢٣٩.

[٢٦] أحمد ماهر، "الإدارة: المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٣-٢٠٠٤، ص ٦٣٨.

وقد تزايدت المنافسة على المستوى المحلي والعالمي، حيث أصبح الدخول للأسواق الدولية ضرورة حتمية على المؤسسات أن تسعى إلى تحقيقها[٢٧].

وترتبط التنافسية بعوامل أساسية تتعلق بالإنتاجية، الأسعار، والجودة، إلا أن متطلبات المنافسة الحالية أدت إلى ظهور معايير وشروط جديدة ينبغي على الدول احترامها للحفاظ على مكانتـها الاقتـصادية في الأسـواق الخارجية[٢٨].

وتدور التنافسية بين المؤسسات على أحد العناصر التالية[٢٩]:

- تحديد أسعار مناسبة لمنتجا م بالنسبة للمستهلكين مقارنة بمنافسيهم مما يساعد على الحفاظ على عملائها.
- تقديم أفضل مستوى جودة لمنتجا ا وخدما ا بالإضافة إلى الخدمات المرافقة لهذه المنتجات أو الخدمات.
- التجديد والابتكار في المنتجات دف إشباع احتياجات المستهلكين وخلق فرص جديدة للاستثمار.

وتتميز التنافسية بالخصائص التالية[٣٠]:

- التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية.
- سرعة الانتشار الجغرافي لظاهرة الرواج والكساد.
- التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية.
- اتساع انتشار التحالفات الاستراتيجية.

وتنشأ التنافسية من خلال تطوير المنتجات والخدمات الجديدة، فبمجرد قيام مؤسسة ما بإطلاق منتج جديد في السوق، تتسابق المؤسسات الأخرى إلى محاكا ا، مما يشكل خطراً حقيقياً عليها[٣١].

ومن بين الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر [٣٢]:

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد تحرير التجارة العالمية ووضع اتفاقية الجات.
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية وسهولة متابعة المتغيرات الدولية نتيجة تطـور أسـاليب الاتصال.
- سهولة الاتصال بين مختلف المؤسسات وفروعها ووحدا ا عبر شبكات الإنترنت والأنترانت.
- زيادة نشاطات البحث والتطوير وتسارع عمليات الإبداع والابتكار.

---

[٢٧] نادية العارف، "التخطيط الاستراتيجي والعولمة"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص ٤١١.

[٢٨] http://www.escwa.org.lb/arabic/information/press/escwa/2003/oct/21_3.html

[٢٩] محمد صالح الحناوي وآخرون، "مقدمة في المال والأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص ٢٨-٢٩.

[٣٠] عبد السلام أبو قحف، "دراسات في إدارة الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠.

[٣١] MANBORGNE Renée, "Les opportunités de croissance", ed.d'Organisations, Paris, 1999, P 48.

[٣٢] علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٢-١٠٣.

- زيادة قوة ونفوذ العميل (الزبون) الذي انفتحت أمامه فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة.

وتتحقق التنافسية من خلال العناصر التالية[٣٣]:

التحكم في عناصر التكاليف، إدارة الوقت، الابتكار والتجديد والتطوير، تطويع العلوم والتكنولوجيا، إدارة الجودة الشاملة وتأكيد الجودة، إرضاء العملاء الحاليين والبحث عن آخرين جدد،الترويج والإعلان والعلاقات العامة، التحسينات المستمرة، التدريب المكثف، والخدمات ما بعد البيع.

كما تؤدي التنافسية إلى ظهور النتائج التالية[٣٤]:

- تطوير المنتجات والخدمات وتخفيض التكاليف الكلية والأسعار.
- زيادة الحصة السوقية للمؤسسة، وتحسين المركز التنافسي لها.
- تحسين ربحية المؤسسة من خلال زيادة المبيعات، وانخفاض فترة استرداد رأس المال.

إذن، تمثل التنافسية تحدٍ متزايد الخطورة والذي يتطلب من المؤسسات المعاصرة مراجعة شـاملة لأوضـاعها التنظيمية وقدرا ا الإنتاجية وأساليبها التسويقية وتفعيل استثمار ما تملكه من موارد دف بناء وتنمية قـدرا ا التنافسية بما يتلائم مع متطلبات المنافسة[٣٥].

٢. كيفية تطور التنافسية[٣٦]:

لقد عرفت فترة السبعينات أزمتين بتروليتين والتي تلتها فترات من الكساد تميزت بمعدلات تضخم عاليـة في الدول الصناعية وكذا ظهور منافسة حقيقية من قبل المنتجات اليابانية، مما أدى إلى ظهور الاتجاه نحو تقـسيم المنشآت الكبيرة إلى وحدات استراتيجية صغيرة تقوم باستباق التغيرات في البيئة الخاصة ا والتعامـل معهـا بفاعلية. ولقد أصبح عالم الأعمال يتصف حالياً بالتغير والتطور المستمر والسريع، مما يمنح الفرص للمؤسسات التي تكون مستعدة لها، وتشكل ديداً على تلك التي تتعامل معها ببطء.

إذ أصبحت الأسواق تزدحم بالمؤسسات والمنافسة تحتد وتتزايد، وزادت سرعة نمو وتطور المؤسسات، ممـا أدى إلى ظهور ما يدعى بالتنافسية، وهو الانتقال من المنافسة الوطنية والدولية إلى المنافسة العالمية، والتي تشكل تحدٍ جديد بالنسبة للمؤسسات يتمثل في كيفية البقاء في الأسواق الوطنية والدولية. والطريقة الوحيدة لتحقيـق ذلك هي "**المرونة الاستراتيجية**"، بمعنى أن تكون المؤسسة قادرة على وضع وتحديد توجه عام وواضح، مـع القدرة على التكيف مع تطور احتياجات العملاء والتهديدات والفرص التي تظهر في السوق التنافسية.

[٣٣] فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية"، مرجع سبق ذكره، ص ١٠.

[٣٤] فريد راغب النجار، "إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي"، مرجع سبق ذكره، ص ١٢٤.

[٣٥] علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص ٩٧.

[٣٦] GLASS Neil, ″Management : Les 10 défis″, op.cit, P 9 et 11.

II.1.2.2 – أهداف وأنواع التنافسية

١. أهداف التنافسية.

ـدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف، أهمها[٣٧]:

تحقيق درجة عالية من الكفايةبمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به. فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.

التطور والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات، والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً، إلا أ ا صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.

الحصول على نمط مفيد للأرباح: إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطوراً من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

٢. أنواع المنافسة:

يمكن التمييز بين أربعة أنواع أساسية للمنافسة، تتمثل في[٣٨]:

المنافسة الكاملة: ترتكز على افتراض أن كل مؤسسة غير قادرة على تحديد سعر السوق، والذي يتحدد وفق قانون العرض والطلب، مثل سوق الثياب الرجالية حيث تقدم المحلات التجارية نفس المنتج تقريباً.

المنافسة الاحتكارية: يتم هذا النوع من المنافسة في ظل سوق تضم عدداً قليلاً من المؤسسات التي تقدم منتجات مختلفة تعوض بعضها البعض، وتتميز كل منها بعلامتها التجارية، مثل سوق حافظات الأطفال.

احتكار القلة: يتصف هذا النوع بعدد ضئيل من أكبر المنتجين لمنتج متجانس (البترول مثلاً) أو مـ ـتغير (السيارات)، ويتم تحديد الأسعار بالاتفاق بين هذه المؤسسات لتجنب حرب الأسعار.

الاحتكار التام: يعتبر حالة لغياب المنافسة، فالمؤسسة الاحتكارية تشغل وحدها السوق ككـ ـل لمنـ ـتج واحد مثل الكهرباء والغاز، خدمات البريد، و ـذا تملك سلطة كبيرة لتحديد سعر المنتج أو الخدمة التي تقدمها.

II.1.2.3 – المرتكزات الأساسية للتنافسية، ومعوقا ا

١. المرتكزات الأساسية للتنافسية:

ترتكز التنافسية على سبعة عناصر أساسية، تتمثل في[٣٩]:

---

[٣٧] صلاح الشنواني، "إقتصاديات الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، ٢٠٠٠، ص ١٣٠-١٣٢.

[٣٨] GAGNON Dominique et autres , ″L’Entreprise″, op.cit, P33-34.

[٣٩] D’AVENI Richard, , ″Hyper Compétition″, op.cit, P263-265.

- تحقيق وتعظيم رضا كافة الأطراف المعنية، من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة مقارنة بالمنافسين.
- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعميل ومن ثم تلبيتها بطريقة أفضل من المنافسين.
- السرعة في اقتناص فرصة تحقيق مزايا تنافسية جديدة، وذلك قبل أن يسبقها إليها المنافسون.
- القدرة على مفاجئة وإ ار الآخرين من خلال خلق ميزة تنافسية جديدة.
- استخدام سلسلة من التكتيكات والطرق لخلق ميزة تنافسية مؤقتة مما يغير في قواعد لعبة المنافسة.
- الإعلان عن الأفعال الاستراتيجية المرغوب اتخاذها مما يسمح بتعطيل ردود أفعال المنافسين.
- تنظيم خطوات متتابعة ومتناسقة للتطور الاستراتيجي مما يسمح بخلق فرص تسويقية جديدة أكبر.

٢. معوقات التنافسية:

ومن بين المعوقات التي تضعف من دور التنافسية[٤٠]:

- ضعف الهياكل التنظيمية في ا تمع.
- انخفاض مستوى المورد البشري وتخلف الاتصالات الإدارية.
- غياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية.
- غياب حرية المديرين والمسيرين.
- غياب روح الفريق وحلقات الجودة.
- تدهور المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي الفعال.
- غياب الأداء الأفضل للعمليات.
- الفشل في قياس الفرص والتعرف على التهديدات البيئية.

ولمواجهة حدة المنافسة الحالية اتجهت المؤسسات إلى تطبيق الإدارة الاستراتيجية، فما هي الإدارة الاستراتيجية؟

II.١,٣ – الإدارة الاستراتيجية

II.١,٣,١ – مفهوم الإدارة الاستراتيجية، أهميتها وتطورها

١. مفهوم الإدارة الاستراتيجية.

تعد الإدارة الاستراتيجية الأداة الرئيسية التي تتسلح ا المؤسسات الحالية لمواجهة حدة المنافسة الـ سائدة في الأسواق التنافسية الحديثة، وقبل التعرض إلى الإدارة الاستراتيجية يجب أولاً تعريف الإستراتيجية.

---

[٤٠] فريد النجار، "إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية: مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، ١٩٩٩، ص٢١.

تعريف الإستراتيجية:

"هي الخطة الرئيسية الشاملة التي تحدد كيف تحقق المنشأة غرضها (Mission) وأهدافها (Objectives) من خلال تنظيم ما تتمتع به من مزايا وتدنية ما تعانيه من مساوئ"[٤١].

وتعتبر الاستراتيجية "خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايـا التنافـسية للمؤسـسة والتحـديات البيئية"[٤٢].

وينطوي مصطلح الاستراتيجية على مسؤولية الإدارة العليا في خدمة ا تمع، وتحقيق ميزة تنافسية بالمقارنـة بالمنافسين، وجعل المؤسسة أكثر قدرة على التميز والاستمرار[٤٣].

تعريف الإدارة الاستراتيجية:

"هي الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المنشأة في كليتها نظرة شاملة في محاولة تعظيم الميزة التنافـسية (Competitive Advantage) التي تسمح بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي"[٤٤].

كما تعرف على أ ا: "مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المؤسسة"[٤٥].

وتعرف أيضاً على أ ا: "سلسلة متصلة من القرارات والتـصرفات الـتي تـؤدي إلى تنميـة أو تكـوين استراتيجية/استراتيجيات فعالة تساعد في تكوين أهداف المنظمة...وصنع القرارات الاستراتيجية"[٤٦].

وقد أصبح الدخول إلى الأسواق العالمية من الحتميات والتوجهات الحديثة التي لا يمكن للمؤسسات التغاضي عنها، كما أن الفرص والتهديدات التي تواجهها هذه المؤسسات تزداد تعقيداً، مما يفرض عليها حتمية وضـع وتطوير استراتيجية ملائمة ومناسبة تمكنها من مواجهة كافة هذه المتغيرات.

٢. أهمية الإدارة الاستراتيجية[٤٧].

إن أهمية الإدارة الاستراتيجية لا تتجلى فقط في استجابتها للتحديات التي تواجه المؤسسات حالياً، بل أيـضاً باعتبارها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات استراتيجية مستقبلية تعكس أفـضل البـدائل والخيـارات المتاحـة للمؤسسة، والتي تساهم أيضاً في تطبيق أنظمة فعالة لتحفيز العمال والتنسيق بينهم وتشجيعهم علـى الـتعلم واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة، كالإدارة بالأهداف والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات.

---

[٤١] علي السلمي، "السياسات الإدارية في عصر المعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص ١٣١.

[٤٢] عبد السلام أبو قحف، "سياسات واستراتيجيات الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص ١٥٦.

[٤٣] ثابت عبد الرحمان إدريس، "إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥، ص ٣٢٠.

[٤٤] علي السلمي، "السياسات الإدارية في عصر المعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص ١٣١.

[٤٥] نبيل مرسي خليل، "الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٣، ص ٢٣.

[٤٦] عبد السلام أبو قحف، "الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات"، دار الجامعة الجديدة للنشر، ٢٠٠٢، ص ٦٤.

[٤٧] حسن علي علي، "الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص ٤٣٣.

وتتجلى أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال الأوجه التالية:

" - تنمية القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء.
- تحديد الخصائص الأساسية التي تميز المؤسسة عن منافسيها في نفس هيكل الصناعة.
- تمنح المؤسسة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة.
- تحديد المنتجات والأسواق التي سوف تتعامل معها المؤسسة والأسواق التي يجب الدخول فيها مستقبلاً.
- تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة والفعالية.
- تحقيق التكامل والتنسيق بين البنية التنظيمية ووحدات الأعمال الاستراتيجية للمؤسسة".

كما تمنح الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة المزايا التالية[٤٨]:

- التكيف مع البيئة بما ينطوي عليه ذلك من تنمية الفرص وتفادي التهديدات.
- الاستخدام الأمثل للقدرات الذاتية سواء مادية، مالية أو بشرية.
- تحقيق مزايا تنافسية فيم يتعلق بالمنتج، السعر أو الجودة.

٣. تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

لقد أدى تعقد البيئة المحيطة بالمؤسسات إلى ضرورة تطور الأساليب الإدارية من الأسـلوب التقليـدي إلى الإدارة الاستراتيجية، والتي تؤكد على ضرورة بناء وحدات للإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسة دف إنجـاز الأعمال الأساسية مثل الجودة، البحث والتطوير، التصدير وغيرها[٤٩].

ويمكن تحديد المراحل الأساسية التي تطور من خلالها مفهوم الإدارة الاستراتيجية فيما يلي[٥٠]:

تعود جذور مصطلح "**الاستراتيجية**" إلى الأصل الإغريقي **(Strategia)** والتي تعني فن الحرب، واستعماله في الإدارة يعني فن الإدارة أو القيادة. كما تعني مهارة الإدارة والتخطيط.

ولقد بدأ تطبيق مفهوم الاستراتيجية في ميدان الأعمال سنة ١٩٥١، عندما أكد **(Newman)** على أهمية الاستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي. كما تم استخدام تحليل **(SWOT)** أي تحليل عناصر القـوة والضعف والتهديدات والفرص لاتخاذ الاستراتيجية الملائمة التي تسمح باستغلال الفرص ومواجهة التهديدات البيئية. ثم ظهرت في الثمانينات نماذج تحليل محفظة الأعمال، في مقدمتـها "جماعـة بوسـتن الاستـشارية" (BCG) ونموذج **(Mckinsey)** وكذا نموذج **(Porter)**، (والتي سنتعرض لهـا لاحقـاً). وقـد قـام **(Porter)** بوضع القوى الخمس المؤثرة في هيكل المنافسة وربحيتها، كما قام بتكوين الاستراتيجيات التنافسية التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية مؤكدة ومتواصلة.

---

[٤٨] عبد الرحمان توفيق، "منهج الإدارة العليا: التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي"، بميك للنشر، الطبعة ٣، ٢٠٠٤، ص ١.

[٤٩] فريد النجار، "إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية: مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة"، مرجع سبق ذكره، ص ١٨٤.

[٥٠] حسن علي علي، "الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص ٤٣٤-٤٣٨.

ومع بداية التسعينات ظهرت مفاهيم جديدة، كمفهوم الكفاءات المحورية والمنافسة على القدرات ومـدخل الموارد، وأصبحت استراتيجيات الأعمال تركز على المهارات والموارد التنظيميـة باعتبارهـا جـوهر الميـزة التنافسية. ومن بين الأساليب المتطورة في الإدارة التي ظهرت الهندرة وإدارة الجودة الشاملة والقياس المقارن.

٢,٣,١.II – أساسيات الإدارة الاستراتيجية ودوافع استخدامها[٥١]

١. أساسيات الإدارة الاستراتيجية

ترتكز الإدارة الاستراتيجية على الأساسيات التالية:

" - أهداف واضحة، معقولة ومرنة (قابلة للتعديل).
- سياسات واضحة، معقولة، متناسبة مع الواقع ومرنة.
- هيكل تنظيمي عملي، واقعي، بسيط ومرن.
- قواعد ونظم وإجراءات مدروسة، مخططة، مبرمجة وقابلة للتعديل.
- أفراد .. يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لطبيعة العمل، وعلى استعداد لقبول التغيير.
- صلاحيات محددة جيداً، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسؤوليا م مع تحديد معايير المحاسبة والمسائلة.
- نظم وإجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع درجة أهمية المشاكل وتعقدها.
- نظم لاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية، وتوجيه العلاقات الوظيفية بحيث تتناسب مع الظروف.
- معلومات متدفقة ونظم وقنوات للاتصال الفعال.
- حسن اختيار وتوظيف التجهيزات والمعدات المادية، لتحقيق أقصى عائد ممكن في ظل الظروف السائدة.
- التقنيات والأساليب التكنولوجية المناسبة.
- الاستيعاب والتفاعل مع المتغيرات البيئية ووضع رؤية مستقبلية واضحة".

٢. الدوافع الأساسية للتوجه نحو الإدارة الاستراتيجية.

يمكن حصر أهم الدوافع التي تؤدي إلى استخدام الإدارة الاستراتيجية فيما يلي:

المنافسة: إذ تعد القوة الأساسية المحركة نحو استعمال الإدارة الاستراتيجية التي تحكم على كفاءة ما تقوم به الإدارة من أنشطة ومدى تناسبها مع متطلبات البيئة وتحديا ا. ذلك أن الإدارة الاسـتراتيجية تساعد المؤسسة على أن تضع لنفسها استراتيجية تنافسية تمكنها من بلوغ مركز تنافسي في السوق.

---

[٥١] علي السلمي، "السياسات الإدارية في عصر المعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص ١٢١-١٣١.

قوى التغيير: التي ساهمت في بناء إدارة جديدة قائمة على أسس ومفاهيم الإدارة الاستراتيجية،أهمها: التوجه نحو العالمية **(Globalization)**، ثورة الحاسب الآلي **(Computerization)**، تكنولوجيا المعلومات **(Informatization)**، حركة الجودة الشاملة **(Total Quality)**، حركة الموارد البشرية **(Human Ressources Movement).**

٣. الأساليب المستخدمة في الإدارة الاستراتيجية لمواجهة التنافسية.

ترتكز الإدارة الاستراتيجية على مجموعة من الأساليب للتصدي للمنافسة الشرسة، أهمها:

المنافسة على الوقت:

أي تقليص الوقت الخاص بالعمليات الإنتاجية والإدارية اللازمة لممارسة نشاط المؤسسة وتحقيق مخرجا ا، مما يعني الوصول إلى المستهلك قبل المنافسين، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات والحاسبات الآلية.

المنافسة على الإمكانيات والقدرات المتكاملة:

حيث ترصد الإدارة إمكانيا ا وقدرا ا ومن ثم تعمل على استغلالها بشكل متكامل وتوظفها توظيفاً أمثل لتحقيق التفوق والتميز على المنافسين.

المنافسة بتخفيض النفقات والأموال المعطلة في المخزون:

وذلك بواسطة إعداد نظم متفوقة لترتيب التعامل مع الموردين حيث يتم تغذية الأسواق بمتطلبا ـا بـشكل فوري، يقلّص المخزون إلى مستوى الصفر، مما يسمح بعدم تجميد الأموال في مخزون سلعي غير مستعمل.

تكوين علاقات وطيدة وإيجابية مع الموردين:

وذلك ـدف ضمان تدفق احتياجات الشركة من المواد والمستلزمات وتأمين وصولها في الأوقات المناسبة بالكميات الصحيحة وبالجودة المطلوبة.

ضمان علاقات إيجابية مع العملاء:

سواء كان ذلك في السوق المحلية أو الأجنبية ـدف تصريف المنتجات بأسلوب منظم يسمح بتدفق السيولة إلى الشركة ويخفض من أعباء تمويل وإدارة المخزون من السلع النهائية.

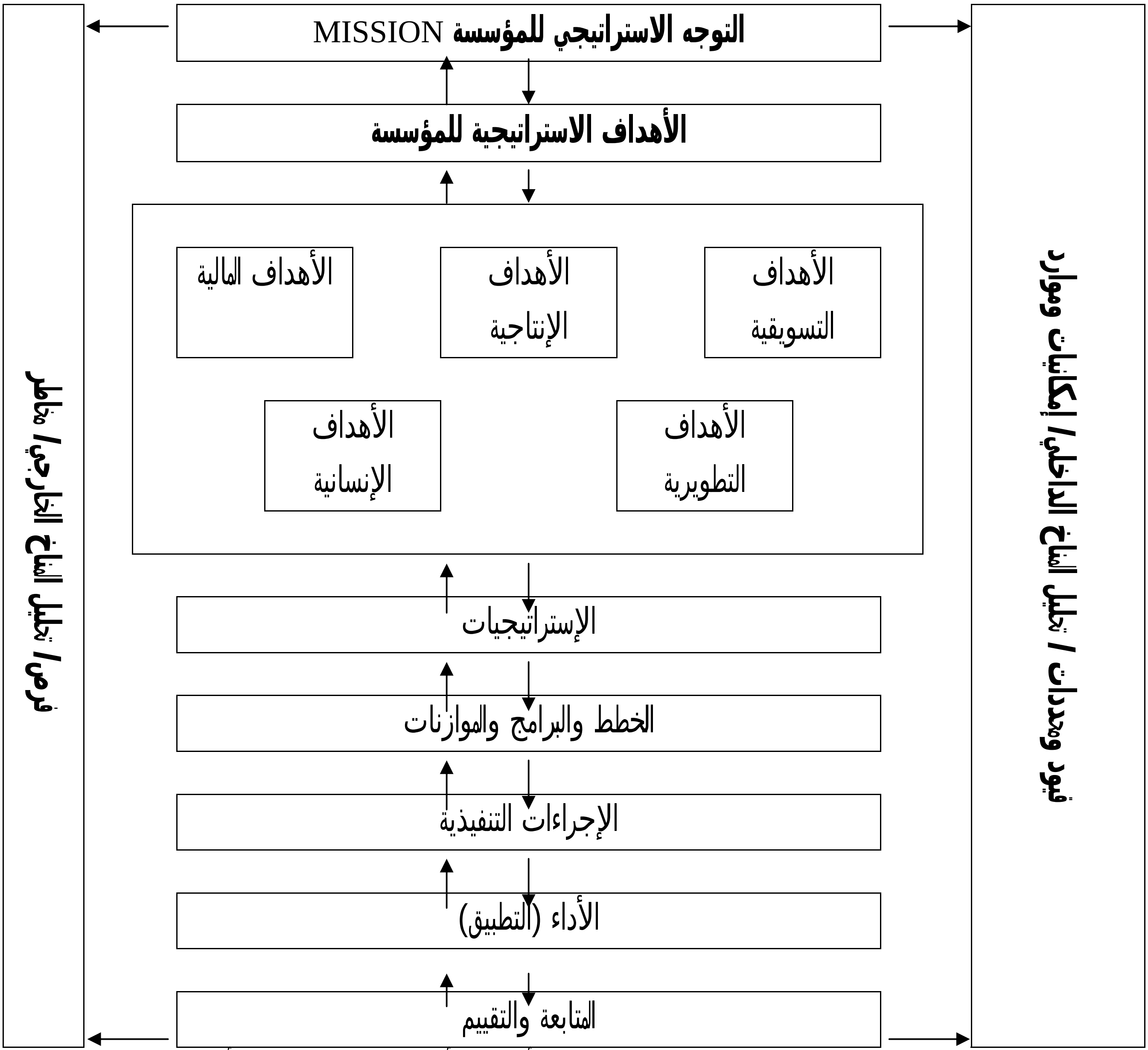
استخدام الأساليب التكنولوجية المتطورة:

فالاستخدام الأمثل للتكنولوجيات الحديثة وحسن توظيفها في الإنتاج والمنتجات تمنح للإدارة ميزات متعددة، أهمها تخفيض الوقت، التكلفة واليد العاملة اللازمة للأداء، وخلق فرص لتطوير منتجات جديدة.

II.١.٣.٣ – النموذج العام للإدارة الاستراتيجية

تتضمن عملية الإدارة الاستراتيجية ثلاث مراحل أساسية، وهي صياغة الاستراتيجية، تطبيق الاستراتيجية، ثم التقويم والمراقبة. ويوضح الشكل التالي النموذج العام للإدارة الاستراتيجية[٥٢]:

الشكل رقم II.١ – النموذج العام للإدارة الاستراتيجية



قبل المباشرة بمراحل الإدارة الاستراتيجية يجب على المؤسسة أن تقوم أولاً بعملية استكشاف أو مسح بيئي، وذلك بواسطة الحصول على المعلومات الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ومن ثم تحديد الاستراتيجيات المناسبة[٥٣].

[٥٢] نفس المرجع السابق، ص ١٤٥.

١. صياغة الاستراتيجية:

يقصد ا عملية وضع خطط طويلة المدى للتعامل بفاعلية مع الفرص والمخاطر البيئية في ضوء نقاط القـوة والضعف الخاصة بالمؤسسة[٥٤].

وتدعى هذه المرحلة بالتخطيط الاستراتيجي، إذ دف إلى وضع رؤية مستقبلية حول الفرص التـسويقية العالمية والمحلية، والمخاطر المتوقعة، ومن ثم بناء استراتيجيات للتعامل مع المستقبل ولتحقيق الأهداف الطويلـة الأجل، وكذا مواجهة المنافسة[٥٥].

ويعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه: "التبصر بالشكل المثالي للمؤسسة في المستقبل والكـشف عـن مستقبلها، [مع تحديد] توجها ا، مسارها، رسالتها، أهدافها، وتخيل مجال الأعمال الذي ستعمل فيه"[٥٦].

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي طريقة للتعامل مع الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، والتي تـساعدها على لبناء ركيزة متينة لتحقيق الميزة التنافسية[٥٧].

ويهتم التخطيط الاستراتيجي بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام والاتجاهات الاستراتيجية، و فـرص التحرك إلى أسواق جديدة، وكذا تعزيز عمليات البحث والتطوير، كما يركّز التخطيط الاستراتيجي علـى بيئة السوق التي تواجه المؤسسة، وذلك لأهمية الفهم العميق لبيئة السوق، خاصة المنافسين والعملاء، ـدف الحصول على نظرة فاحصة للظروف الحالية وتنمية القدرة على التكيف والتعامل مع هذه الظروف[٥٨].

وتتضمن هذه المرحلة تحديد العناصر التالية:

المهمة: أو التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، والذي يعني الغرض الذي أنشأت لأجله، والـذي مـن خلاله يمكنها الوفاء بباقي أهدافها، فمثلاً مهمة شركة الطيران هي تقديم خدمة النقل السريع والآمن[٥٩].

---

٥٣ نبيل مرسي خليل، "الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، مرجع سبق ذكره، ص ٣٢.

٥٤ توماس وهلين ودافيد هنجر، "الإدارة الاستراتيجية"، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي، معهد الإدارة العامة للنشر، السعودية، ١٩٩٠، ص٣٦.

٥٥ فريد النجار، "إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية: مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة"، مرجع سبق ذكره، ص ١٨١.

٥٦ نادية العارف، "الإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٣-٢٠٠٤، ص ٨-٩.

٥٧ عبد الرحمان توفيق، "التفكير الاستراتيجي: المهارات والممارسات (أفكار عالمية معاصرة)"، بميك للنشر، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٨-٩.

٥٨ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي"، الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٢، ص ٢٦.

٥٩ علي السلمي، "السياسات الإدارية في عصر المعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص ١٧٥.

الأهداف: تحدد المهمة أبعاد الأهداف التي تختارها الإدارة العليا لتحقيقها، إذ يفضل أن تكون كمية قدر الإمكان، ويجب أن يؤدي تحقيق الأهداف إلى تحقيق مهمة المؤسسة[٦٠].

الإستراتيجية: تعتبر خطة شاملة تحدد كيفية تحقيق المؤسسة لمهمتها وأهدافها، وتتضمن الأسـواق التي ترغب أن تنافس فيها، تخصيص الموارد، تحديد المزايا التي ستعتمدها[٦١].

السياسات: تنبثق السياسات من الاستراتيجية كخطوط عامة لاتخاذ القرارات، حيث تـساهم في عملية اتخاذ القرار التي يقوم ا الأفراد داخل المؤسسة[٦٢].

٢. تنفيذ الاستراتيجية:

يجب أن تختار المؤسسة الأسلوب المناسب لتطبيق كل استراتيجية من الاستراتيجيات[٦٣]. ونعـني بتطبيـق الاستراتيجية مجموع العمليات اللازمة لوضع الخطط الاستراتيجية حيز التنفيذ[٦٤]. وتتم هذه المرحلة من خلال تحديد برامج العمل، الميزانيات، والإجراءات التنفيذية[٦٥].

٣. التقويم والرقابة[٦٦]:

وذلك بمراقبة نتائج أداء المؤسسة، ثم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرتقب، لاتخاذ الإجراءات التـصحيحية اللازمة لحل المشاكل، وتحديد نقاط الضعف في الخطط الاستراتيجية التي تم تنفيذها دف معالجتها.

إن من أهم الركائز التي تعتمد عليها الإدارة الاستراتيجية تحليل البيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالمؤسسة.

II.٤,١ - تحليل ودراسة بيئة المؤسسة

II.١,٤,١ – مفاهيم عامة حول بيئة المؤسسة

١. تعريف البيئة:

يعرفها **(Tomson)** بأ ا: "مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي هي بمنأى عن رقابة المنظمة، وبالتالي يجب على الإدارة أن توجه جهودها لإدارة البيئة والمنشأة معاً"[٦٧].

---

[٦٠] توماس وهلين ودافيد هنجر، "الإدارة الاستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص ٣٧.
[٦١] علي شريف، "الإدارة المعاصرة"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٠، ص ١٨٥-١٨٦.
[٦٢] توماس وهلين ودافيد هنجر، "الإدارة الاستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص ٣٨.
[٦٣] فريد النجار، "إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية: مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة"، مرجع سبق ذكره، ص ١٨٦.
[٦٤] علي شريف، "الإدارة المعاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص ١٨٧.
[٦٥] توماس وهلين ودافيد هنجر، "الإدارة الاستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص ٣٩.
[٦٦] نفس المرجع السابق، ص٤٠.
[٦٧] عبد الغفار حنفي ورسمية قرياقص، "أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٠،ص ١٥١.

٢ . أهمية دراسة البيئة:

تتجلى أهمية دراسة البيئة من خلال الأوجه التالية[٦٨]:

- تعتبر البيئة سوق لبيع السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها، وفي نفس الوقت سـوق لشراء عوامل الإنتاج اللازمة لمزاولة نشاط المؤسسة.
- تعمل المؤسسات في ظل مجموعة من القيود أو المـتغيرات البيئيـة (الاقتـصادية، الـسياسية والاجتماعية)، كالتغير في أسعار المواد الأولية، أو تحول طلب المستهلك من سلعة لسلعة أخرى.
- كل مؤسسة تعتبر نظام مفتوح يتأثر بالبيئة ويؤثر فيها.
- ممارسة أو تنفيذ الوظائف والمهام الإدارية داخل المؤسسات باختلاف أنواعها يتم علـى ضـوء المتغيرات والقيود البيئية المؤثرة على مدخلات ومخرجات المؤسسة.
- مدى القدرة النسبية للمؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة، وتحقيق أهدافها، وذلك باستغلال نقاط القوة لديها واقتناص الفرص وتجنب المخاطر والتهديدات البيئية.

٣. العلاقة بين البيئة والمؤسسة[٦٩].

تقدم البيئة للمؤسسة المقومات الأساسية اللازمة لمزاولة هذه الأخيرة لنشاطها، والمتمثلة في:

- الخدمات، كالكهرباء، الصرف الصحي، المياه والطرق العامة.
- الإمدادات والمواد الأولية والوسائل اللازمة للعمليات الإنتاجية.
- الأموال اللازمة لتمويل نشاطات المؤسسة.
- اليد العاملة المؤهلة والتي تمثل حالياً المورد الرئيسي للمؤسسة.
- الوسائل والأساليب التكنولوجية المتطورة التي تتلائم مع استعمالات المؤسسة.
- الأسواق التي ستوزع وستصرف فيها المؤسسة منتجا ا وخدما ا.

ويمكن حصر مجال تأثير المؤسسة على بيئتها في الأوجه التالية:

- السلع والخدمات التي تقدمها لأفراد ا تمع دف تلبية احتياجا م ورغبا م.
- فرص العمل التي تمنحها وبالتالي دورها في تخفيض نسبة البطالة.
- تأمين مستوى معيشي مناسب للأفراد من خلال الأجور والخدمات الاجتماعية التي تمنحها.
- تحقيق الفرد لذاته من خلال توليه لأعمال تتحدى قدراته وتدفعه إلى إثبات وجوده.

---

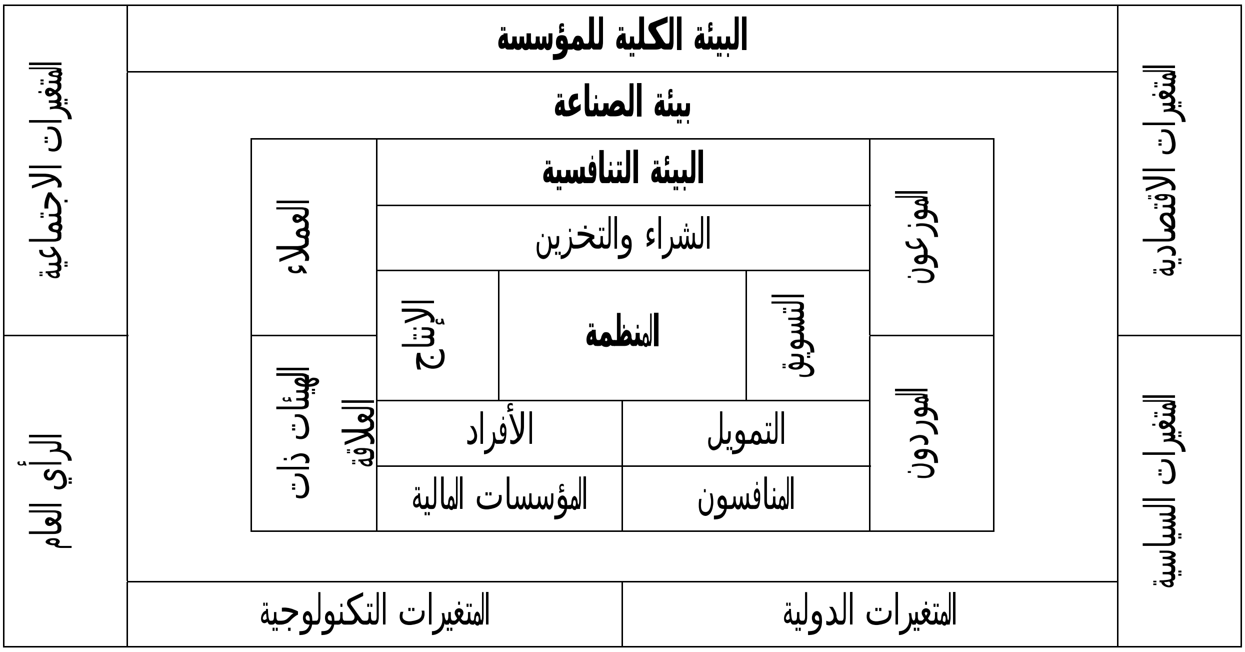
[٦٨] نفس المرجع السابق، ص ١٥٢-١٥٦.

[٦٩] عبد الغفار حنفي ورسمية قرياقص، "أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال"، ص ١٥٨-١٥٩.

II.١,٤,٢ – دراسة وتحليل بيئة المؤسسة

تعمل المؤسسة حالياً في ظل بيئة ديناميكية تتسم بالتغير المستمر في عناصرها، مما يدفعها إلى القيام بتحليـل بيئتها بشكل مستمر لرصد الفرص والتهديدات الكامنة فيها، ويوضح الشكل التالي عناصر هذه البيئة[٧٠]:

الشكل رقم II.٢ – متغيرات بيئة الأعمال



١. **تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.**

إن الاهتمام بدراسة عوامل البيئة الخارجية أمر لا مفر منه عند وضع الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة، ذلك أ ا تؤدي إلى معرفة الفرص التي يمكن للمؤسسة اقتناصها والمخاطر والمعوقات التي يجب على المؤسسة تجنبها أو معالجتها، وتنقسم البيئة الخارجية للمؤسسة إلى بيئة عامة وبيئة خاصة.

أ - البيئة العامة[٧١]:

يقصد ا العوامل التي تؤثر على كافة المؤسسات وفي نفس الوقت لا تخضع لسيطرة المؤسسة، وتنقسم إلى:

العوامل الاجتماعية: وتمثل في الخصائص الاجتماعية والنفسية كالاتجاهات والقـيم والمعتقـدات السائدة في ا تمع المحيط بالمؤسسة.

العوامل الاقتصادية: متمثلة في الدخل الوطني والفردي، اتجاهات الأسعار، التطور التكنولـوجي، مدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي للمؤسسات، الهيكل الاقتصادي، نظم التصدير والاستيراد.

---

[٧٠] محمد صالح الحناوي وآخرون، "مقدمة في المال والأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٧.

[٧١] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن ٢١"، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، ١٩٩٩، ص ١١٢-١١٥.

العوامل السياسية: من أهمها نمط السلطة السياسي وتأثيرها على المؤسسات، الـوعي الـسياسي والديموقراطي ومدى حرية الرأي العام، درجة الاستقرار السياسي ومدى رضا أفراد ا تمع.

العوامل التشريعية والقانونية: أهمها القوانين والتشريعات التي تحكم نوع وأعمال المؤسسة، قوانين العمل والتأمينات، قوانين الضرائب والجمارك.

العوامل الثقافية والتعليمية: من أهمها مستوى الأمية، نظم التعليم الرسمـي، أجهـزة التـدريب الخارجية، أجهزة الإعلام ودورها في نشر المعلومات وكذا مستوى الثقافة العامة للأفراد.

العوامل التكنولوجية: من أهمها مستوى التكنولوجيا المتاح، الموارد والإمكانيات المتاحة، المهارات البشرية الواجب توافرها، وملائمة التكنولوجيا لمتطلبات البيئة.

ب - تحليل البيئة الخاصة للمؤسسة:

وتتكون البيئة الخاصة للمؤسسة من بيئة الصناعة والبيئة التنافسية.

بيئة الصناعة[٧٢]:

ينطلق تحليل بيئة الصناعة من تفهم المتطلبات الأساسية للعرض والطلب، والتي تؤثر بدورها على تحديد هيكل الصناعة والاستراتيجيات المتخذة، وبالتالي تؤثر على أداء الصناعة ككل، والتي تتجلى فيما يلي:

- الظروف والمتطلبات الأساسية السائدة في قطاع الصناعة الذي تنتمي إليه وتخضع له المؤسسة، من أهمها قوى العرض والطلب، مرونة الطلب، التطور التكنولوجي، معدل نمو الأعمال.
- هيكل الصناعة الذي يؤثر على المؤسسة وعلى استراتيجيا ا من خلال عدة عوامل، أهمها عدد المنتجين ودرجة تمايز المنتجات، عوائق الدخول والخروج من الصناعة، هيكل التكلفة، وإمكانية التكامل الرأسي.
- هيكل المنافسة، والتي تتخذ عدة أشكال، تتمثل في الاحتكار التام، احتكار القلة، المنافسة الاحتكاريـة، والمنافسة الكاملة، وعلى المؤسسة أن تدرس هيكل المنافسة لتحدد الاستراتيجيات الواجب اتباعها.

بيئة المنافسة:

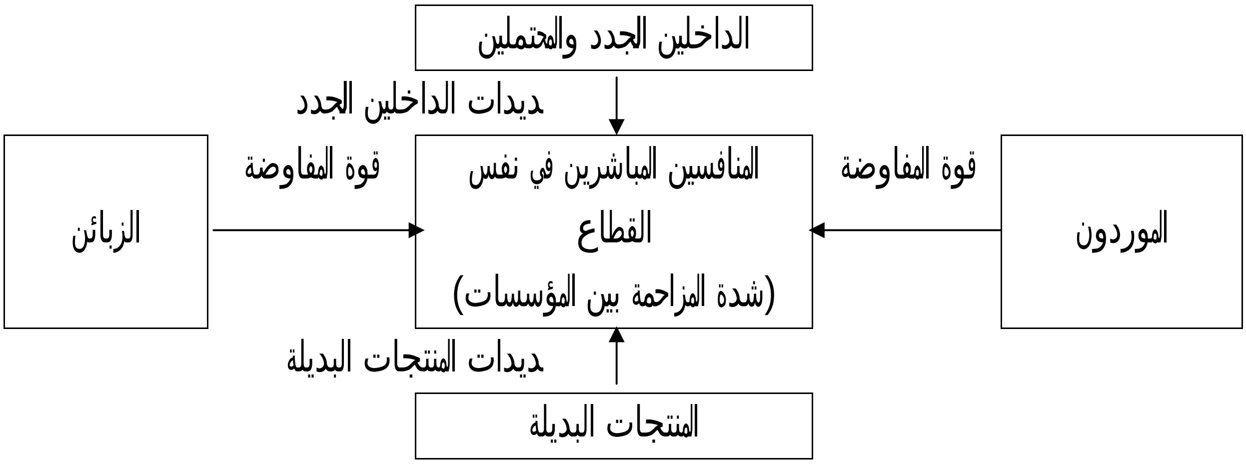
حدد **(Porter)** خمس قوى رئيسية تؤثر على بيئة التنافس والموضحة في الشكل التالي[٧٣]:

---

[٧٢] محمد صالح الحناوي وآخرون، "مقدمة في المال والأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص ١٢١-١٢٩.

[٧٣] PORTER Michael, ″Choix Strategiques et Concurrence : Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie″, ed.Economica, Paris, 1982, P 4.

الشكل رقم ٣.II – قوى التنافس الخمسة لـ (Porter)



تتمثل القوى الخمس التي جسدها **(Porter)** في الشكل السابق في[٧٤]:

١.**التهديد بدخول منافسين جدد** في **قطاع الصناعة:** والذي يؤدي إلى زيادة الرغبة في الحيازة على حصة سوقية أكبر وحجم ملائم من الموارد، مما يشكل ديداً للمؤسسات القائمة، ويتوقف هذا التهديد على وجود عوائق لدخول الصناعة، مثل اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، متطلبات رأس المال الضخمة.

٢. **المنافسين المباشرين** في **قطاع الصناعة:** ومن أهم العوامل المؤثرة على شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين عدد المنافسين، معدل نمو الصناعة، خصائص السلعة أو الخدمة، حجم التكاليف الثابتة.

٣. **ديدات المنتجات أو الخدمات البديلة:** وهي تلك السلع والخدمات التي تبدو مختلفة عن ما تقدمه المؤسسة ولكنها تشبع نفس الحاجات، وبالتالي تشكل ديداً على الحصة السوقية للمؤسسة.

٤. **قوة المشترين أو العملاء على المساومة:** إذ يؤثر المشترون على الصناعة من خلال قدر م على تخفيض الأسعار والمساومة على جودة أعلى أو المزيد من الخدمات.

٥. **قوة الموردين على المساومة:** ويؤثر الموردون على الصناعة من خلال قدر م على رفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع أو الخدمات المشتراة.

٦. **القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين:** وتمثل القوة السادسة، حيث تضم جماعات المصالح من البيئة الخاصة للمؤسسة، والمتمثلة في النقابات، الحكومة، الممولين، وأصحاب الأسهم.

تقوم المؤسسة بدراسة البيئة الخارجية دف معرفة وتحديد الفرص والتهديدات، ويتمثل عامل الفرص بمزيج من الظروف البيئية إذا ما تكاملت مع أهداف المؤسسة ستحقق عائداً كبيراً، أما التهديدات فتمثل احتمال حصول حدث يؤثر على اختلال المؤسسة وعدم تواز ا وإمكانية زوالها حتى[٧٥].

---

[٧٤] نادية العارف، "التخطيط الاستراتيجي والعولمة"، مرجع سبق ذكره، ص ١٥٨-١٦٢.

[٧٥] هشام الغريري، "إدارة البقاء: مدخل استراتيجي"، دار صفاء للنشر، الأردن، ١٩٩٨، ص ١٣.

٢. تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة.

تم المؤسسات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية ـدف تحديد نقاط القوة والضعف التي يتسم ا كـل عامل منها، والتي تساهم - بالاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية - على اتخاذ قرارا ا الاستراتيجية[٧٦].

ونعني بعامل القوة "قدرة المؤسسة على مجا ة التحديات التي تواجهها كقيود بيئية، أما عامل الضعف فنعني به تراجع المؤسسة في قدر ا وعجزها عن الصمود أمام القيود البيئية والتحديات التي تواجهها والتي تخلق لـديها حالة اختلال وعدم توازن يؤديان إلى عدم بقائها"[٧٧]. ويوضح الجدول التالي هذه المتغيرات[٧٨]:

الجدول رقم ١.II - عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية

العوامل	المتغيرات
١. التسويق	- نصيب المؤسسة من الحصة السوقية الحالية - بحوث التسويق ومزيج المنتجات - وضعية المنتجات في دورة حياة المنتج - مدى الاعتماد على منتجات رئيسية في تحقيق المبيعات والأرباح - شبكة التوزيع (قنوات ومنافذ التوزيع) - الترويج (الإعلان، البيع الشخصي، العلاقات العامة)
٢. الإنتاج	- حجم، نوع، موقع، وعمر المصانع ومواقع العمل المتاحة - الآلات (التخصص، ومدى عصرية طرق الإنتاج) - نظم الرقابة على الإنتاج - تكاليف الإنتاج الثابتة والمتغيرة ومستويا ا - المواد ومدى سهولة الحصول عليها
٣. التمويل	- هيكل الأصول الحالي والتدفق النقدي وحجم السيولة المتاحة - هيكل رأس المال وحقوق الملكية - الربحية (العائد على الاستثمار والمبيعات..) - الإجراءات الخاصة بالإدارة المالية - هيكل المديونية ومدى الاعتماد على الغير في عمليات التمويل

[٧٦] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن ٢١"، مرجع سبق ذكره، ص ١٣١.
[٧٧] هشام الغريري، "إدارة البقاء: مدخل استراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص ١١.
[٧٨] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن ٢١"، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٣.

تابع للجدول السابق

٤. الأفراد	- تخطيط القوى العاملة (الطلب والعرض على الأفراد بالكم والنوع) - نقابات العمال والاتحادات - مستويات الأجور، المرتبات والحوافز والمكافآت - الظروف المادية والمعنوية للعمل
٥. الهيكل التنظيمي	- مدى مناسبة الهيكل التنظيمي ودراسة علاقته المتشابكة - مستويات التنظيم ومكانة كل منها - قيم وأخلاقيات واتجاهات الإدارة العليا

بعد تحليل الأنشطة يجب إجراء مقارنة بين الأداء الفعلي للمؤسسة والأداء المخطط له، بالإضافة إلى مقارنتـه بأداء المؤسسات المثيلة التي تمارس نفس نشاطات المؤسسة، مما يساعد هذه الأخيرة على تحديد نقـاط قوـا وضعفها، وبالتالي الاستراتيجيات الملائمة الواجب اتباعها.

إن تحديد البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة يمكن هذه الأخيرة من تحديد الفرص ونقاط القوة التي سـتقوم باستثمارها في ظل القيود، التهديدات ونقاط الضعف التي تشكل خطراً عليها، وكذا وضـع الاسـتراتيجيات التنافسية التي من خلالها ستواجه حدة المنافسة الكامنة في قطاع نشاطها، والتي ستمكنها من خلق وبناء ميزات تنافسية قوية ودائمة، فما هي هذه الاستراتيجيات؟

II.٥,١ – الإستراتيجيات التنافسية

II.١,٥,١ – أنواع استراتيجيات المؤسسة

تركز الاستراتيجيات التي تضعها المؤسسات على تحسين الوضع التنافسي لمنتجا ا وخدما ا داخـل قطـاع الصناعة، وتنقسم هذه الاستراتيجيات إلى استراتيجيات تنافسية (القتال مع كافة المنافـسين لتحقيـق ميـزة تنافسية)، أو استراتيجيات تعاونية (العمل مع أحد أو عدة منافسين لتحقيق ميزة تنافسية تتفوق ا على بـاقي المنافسين)، أو تكون تنافسية تعاونية في نفس الوقت.

١. الاستراتيجيات التنافسية.

إن للمنافسة التي تواجهها المؤسسة دوراً هاماً في التأثير على قدر ا على تحقيق أهدافها، مما يتطلب ضرورة التعرف على المنافسين وتحليل موقفهم التنافسي واستراتيجيا م التنافسية لتتمكن هذه المؤسسة من تحديد الاستراتيجية التي ستتبعها[٧٩].

حدد **(Porter)** ثلاث أنواع رئيسية للاستراتيجيات التنافسية والتي نوضحها من خلال الشكل التالي[٨٠]:

الشكل رقم II.٤ – الاستراتيجيات التنافسية حسب (Porter)

النطاق التنافسي		**الميزة التنافسية:** التكلفة الأقل	**الميزة التنافسية:** التمييز
	سوق مستهدف واسع	**استراتيجية الريادة في التكلفة**	**استراتيجية التميز**
	سوق مستهدف ضيق	**استراتيجية التركيز**	

يتضح من خلال الشكل أن الاستراتيجيات التنافسية تنقسم إلى[٨١]:

إستراتيجية الريادة في التكلفة (Cost leadership):

والتي تعتمد على التكلفة المنخفضة، إذ تسمح للمؤسسة بوضع أسعار بيع أقل مقارنة بالمنافسين، وتكون موجهة إلى أسواق مستهدفة كبيرة، مما يؤدي إلى زيادة حجم مبيعا ا وحصتها السوقية، وتتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية وملاحقة مستمرة للتكلفة دف تقليصها.

إستراتيجية التميز (Differentiation):

وهي موجهة لسوق كبيرة الحجم، تعتمد على تحقيق سلع وخدمات متميزة وذات مكانة خاصة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، وقد يكون هذا التميز على أساس الجودة، العلامة، أو الخدمة، وترتكز هذه الاستراتيجية على الابتكار والتطوير في المنتج أو الخدمة، ويعد ولاء العملاء للمنتجات المميزة التي تقدمها المؤسسة رغم تكاليفها العالية من أحد الحواجز الأساسية لدخول المنافسين الجدد في مجال صناعة المؤسسة.

---

[٧٩] عصام الدين أمين أبو علفة، "التسويق: (المفاهيم-الاستراتيجيات) النظرية والتطبيق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٣، ص ٤٢٣.

[٨٠] PORTER Michael, ″Choix Strategiques et Concurrence : Techniques d’analyse des secteurs et de la concurrence dans l’industrie″, op.cit, P 42.

[٨١] علي شريف، "الإدارة المعاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠٤.

إستراتيجية التركيز (Focus):

ـدف هذه الاستراتيجية إلى التحديد الدقيق للسوق المستهدفة (قطاع محدود من السوق المستهدف) والتركيز الكامل عليها، وذلك بدلاً من التعامل مع السوق ككل، إذ تسعى المؤسسات إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف بواسطة تقديم منتجات ذات أسعار وتكلفة أقل من المنافسين، أو منتجات متميزة من حيث الجودة، المواصفات أو خدمة العملاء.

٢. الاستراتيجيات التعاونية[٨٢]:

تستخدم المؤسسة الاستراتيجيات التنافسية لتحقيق ميزة تنافسية داخل صناعة معينة بواسطة المعـارك ضـد المؤسسات المنافسة، إلا أ ا ليست الخيار الوحيد للمنافسة بنجاح في قطاع الـصناعة، فهنـاك مـا يعـرف بالاستراتيجيات التعاونية، والتي تستخدم لتحقيق ميزة تنافسية داخل صناعة ما بالتعاون مع مؤسسات أخرى، وتنقسم هذه الاستراتيجيات إلى نوعين رئيسيين:

استراتيجية التواطؤ أو التآمر:

وتكمن في التعاون الفعال لبعض المؤسسات داخل صناعة معينة لخفض المخرجات ورفع الأسعار من أجـل زيادة الأرباح وفقاً لقانون العرض والطلب، وقد تكون هذه الاستراتيجية صريحة أو ضمنية.

التحالفات الاستراتيجية:

وتعني الشراكة بين عدة مؤسسات لتحقيق أهداف استراتيجية ذات منافع متبادلة على المـدى القـصير أو الطويل، وقد تنتهي أحياناً باندماج هذه المؤسسات، و ـدف المؤسسات مـن خلالـه إلى الحـصول علـى التكنولوجيا العالية، تسهيلات إنتاجية، منافذ لأسواق معينة، أو تقليص المخاطر المالية أو السياسية، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية لها.

II.١,٥,٢ – التكتيكات التنافسية ومخاطر الاستراتيجيات التنافسية

١. التكتيكات التنافسية[٨٣].

يقصد ا الخطة التفصيلية لكيفية تنفيذ الاستراتيجية التنافسية، وتصنف إلى نوعين رئيسيين:

---

[٨٢] ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، ٢٠٠٣، ص٢٧١-٢٧٣.

[٨٣] نفس المرجع السابق، ص ٢٦٤-٢٧٣.

تكتيكات البعد الزمني: متى تنافس؟

وتخضع المؤسسة هنا إلى خياران: إما أن تكون المبادرة والرائدة في إطلاق المنتج الجديد، مما يمنحهـا مزايـا عديدة كبناء سمعة جيدة وخفض التكلفة وتحقيق معدلات عالية مؤقتة للربحية، وإما أن تقلد لاحقاً المؤسـسة الرائدة مما يمنحها إمكانية تقليص ميزانية البحث والتطوير وكذا تقليل المخاطر إلى أن ينجح المنتج الجديد.

تكتيكات موقع السوق: كيف تنافس؟

يمكن للمؤسسة أن تمارس استراتيجيتها التنافسية وفق أحد الأشكال التالية:

- التكتيكات الهجومية، ومن أهمها المواجهة المباشرة، المناورة على الأجنحة، هجوم متعدد الجبهات، هجوم التجنب، أو هجوم العصابات.
- التكتيكات الدفاعية، و دف إلى جعل الميزة التنافسية أكثر استمرارية من خلال جعل الهجوم غـير فعال، وذلك بواسطة وضع حواجز هيكلية لدخول الصناعة، تقليـل الـدافع للـهجوم (أسـعار منخفضة).

٢. مخاطر الاستراتيجيات التنافسية:

لا توجد استراتيجية تنافسية واحدة مثالية تضمن النجاح التام، فكل استراتيجية من الاستراتيجيات التي قام **(Porter)** بتحديدها تنطوي على بعض المخاطر، فعلى المؤسسة التي ترغب في تطبيق استراتيجية التمييـز مثلاً أن تتأكد من أن السعر العالي لمنتجا ا المتميزة وذات الجودة العالية ليس أعلى بكثير من سعر المنتجـات المنافسة، وإلا فإن العملاء سيدركون أن الجودة العالية والخدمة المتميزة التي يحصلون عليها لا تبرر السعر المرتفع الذي يدفعونه. ويوضح الجدول التالي المخاطر المتعلقة بتطبيق كل استراتيجية من الاستراتيجيات التنافسية[٨٤]:

---

[٨٤] نفس المرجع السابق، ص ٢٦٢.

الجدول رقم ٢.II – مخاطر الاستراتيجيات التنافسية

مخاطر إستراتيجية الريادة في التكلفة	مخاطر إستراتيجية التميز	مخاطر إستراتيجية التركيز
هذه الاستراتيجية لا تدوم طويلاً بسبب: - التقليد من جانب المنافسين - التغيير التكنولوجي - قواعد أخرى لتدهور الريادة في التكلفة	هذه الاستراتيجية لا تدوم طويلاً بسبب: - التقليد من جانب المنافسين - أساليب التمييز تصبح أقل أهمية للمشترين	إستراتيجية التركيز يتم تقليدها عندما: - يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكلياً بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب - يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق كبير بسبب تضاءل الفروق بين هذا القطاع وغيره من القطاعات الأخرى، وبسبب ميزات التسويق الشامل - ظهور شركات أخرى جديدة تتبع إستراتيجية التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوقي

إن حدة المنافسة دفعت المؤسسات إلى العمل على خلق ميزة تنافسية وتأكيدها بهدف تحقيق الاستمرار والنمو في قطاع الصناعة التي تنشط فيه، فما معنى الميزة التنافسية؟

II.٢ – الميزة التنافسية للمؤسسة

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في مجال إدارة الأعمال، ذلك أ ا تساعد المؤسسة علـى تحقيـق التميز والتفوق المستمر على منافسيها[٨٥].

II.١,٢ – تعريف الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية على أ ا: "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قـيم ومنـافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون"[٨٦].

"وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من المستعملة من قبـل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحـداث عمليـة إبـداع بمفهومه الواسع"[٨٧].

كما تعرف الميزة التنافسية أيضاً على أ ا: "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقـه في حالـة اتباعهـا لاستراتيجية معينة للتنافس"[٨٨].

وتعرف أيضاً على أ ا: "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط. وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع ا المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيا ا التنافسية، ويرتبط تحقيق الميـزة التنافـسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز"[٨٩].

يركز التعريف (١) على خلق قيمة ومنفعة للعميل أكبر من القيم المقدمة من قبل المنافسين، أما التعريف (٢) فيهتم بكيفية تحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة في الإبداع، ويؤكد التعريف (٣) على أن استراتيجية التنافس تعـد أحد مصادر الميزة التنافسية، في حين يركز التعريف (٤) على قدرة تميز المؤسسة من خلال الاستغلال الأمثـل لمواردها وكفاءا ا.

---

[٨٥] http://www.dr-alotaibi.com/myzahtnafsyah.htm

[٨٦] علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٤.

[٨٧] عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، وتطويرها"، رسالة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، ٢٠٠٢، ص ١٦.

[٨٨] نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ١٩٩٦، ص ٣٧.

[٨٩] معالي فهمي حيدر، "نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٨.

وتعد المزايا التنافسية نتاج لسعي الإنسان واستعماله لملكاته، مواهبه، وقدرته على الابتكار والتطوير، وإيجاده للبديل واكتشافه للجديد[٩٠].

وتستمد الميزة التنافسية أهميتها من كو ا أهم المتطلبات اللازم توفرها في قطاع الأعمال خلال المرحلة القادمة استعداداً لمرحلة ما بعد الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة[٩١].

ومن بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال خلق ميزة تنافسية، ما يلي[٩٢]:

- خلق فرص تسويقية جديدة، كما هو الحال بالنسبة لشركة **(Motorola)** التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول، وشركة **(Apple)** التي كانت أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي.
- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة الـتي ترغـب في اقتناصها.

يركز جوهر الميزة التنافسية على القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها لعملائها، والتي تأخذ شكل أسـعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين بالرغم من تقديمها لنفس المنتج، أو شكل تقديم منتجات وخدمات فريدة تبرر الأسعار المرتفعة التي تباع ا[٩٣].

ويعتبر مفهوم الميزة التنافسية جوهر التفكير الاستراتيجي، ذلك أنه يعد أساساً لنجاح المؤسـسة ولكفاء ـا الاقتصادية، فبدون ميزة تنافسية لا يمكن أن تحافظ المؤسسة على بقائها. لأن الميزة التنافسية تعبر عـن قـدرة المؤسسة على خلق ميزة بالمقارنة مع منافسيها والتي تسمح لها بامتلاك مركز قوي في ظل بيئتها التنافسية[٩٤].

وتتكون الميزة التنافسية من عنصرين أساسيين: يتمثل الأول في قدرة التميز على المنافسين في الجـودة و(أو) السعر و(أو) توقيت التسليم و(أو) خدمات بعد البيع، وكذا في الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعـل. أما العنصر الثاني فهو القدرة على تلبية احتياجات العميل بطريقة سريعة تزيد من رضاهم وتضمن ولائهم[٩٥].

---

[٩٠] محسن أحمد الخضيري، "صناعة المزايا التنافسية: منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ٢٣.

[٩١] http://www.menafn.com/arabic/qn_news_story_s.asp ?type :all&storyid :54205

[٩٢] علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٤-١٠٥.

[٩٣] PORTER Michael, , ″L'Avantage Concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance″, ed.Dunod, Paris, 1997, P 8.

[٩٤] JOKUNG Octave et autres, , ″ Introduction au management de la valeur″, P 23.

[٩٥] أحمد سيد مصطفى، "التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية"، مرجع سبق ذكره، ص ٣٦٦.

II.٢,٢ – أنواع الميزة التنافسية

حدد **(Porter)** نوعين من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

II.١,٢,٢ – ميزة التكلفة الأقل

١. تعريف ميزة التكلفة الأقل ومصادرها.

تلعب التكاليف دوراً هاماً في تحقيق استراتيجيات التمييز، فعلى المؤسسة التي ترغـب في أن تتميـز عـن منافسيها أن تحافظ على تكاليفها قريبة من تكاليفهم. مما يستدعي تقييم مركزها الخاص بمجـال التكـاليف بالمقارنة مع منافسيها.

ويمكن لمؤسسة الحيازة على ميزة التكلفة الأقل إذا ما تمكنت من ممارسة نشاطا ا المنتجة للقيمة وفق تكاليف متراكمة أقل من مثيلا ا لدى المنافسين[٩٦].

وتعتبر التكلفة حجر الأساس لتنافسية المؤسسة، ذلك أ ا تـؤثر علـى الأسـعار التنافـسية للمنتجـات والخدمات[٩٧].

وتتم الحيازة على ميزة التكلفة الأقل من خلال مراقبة العوامل التالية[٩٨]:

- مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة والتوسع في السوق.
- مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع.
- مراقبة استعمال قدرات المؤسسة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج.
- مراقبة الروابط والعلاقات الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة ومن ثم استغلالها.
- مراقبة الاتصال بين وحدات المؤسسة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة.
- مراقبة الإدماج والفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة.
- مراقبة الرزنامة بمعنى المفاضلة بين كون المؤسسة السباقة لدخول قطاع النشاط أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها هذا القطاع، ذلك أنه تختلف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منهما.
- مراقبة الإجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم في عملية التميز.
- مراقبة التموضع أو التمركز الخاص بالأنشطة، بالموردين وبالعملاء والذي من شأنه تقليص التكاليف.
- مراقبة العوامل الحكومية والسياسية كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي.

---

[٩٦] PORTER Michael, , ″L’Avantage Concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance″, op.cit, P 81-85.

[٩٧] http://www.arab-api.org/ecac/comp_a.htm

[٩٨] PORTER Msichael, , ″L’Avantage Concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance″, op.cit, P 129-136.

٢. كيفية تطبيق ميزة التكلفة الأقل وضمان استمرارها.

إن نجاح استراتيجية التكلفة الأقل تتوقف على قدرة المؤسسة على تطبيقها ومتابعتها، فالتكاليف لا تنخفض تلقائياً، وإنما نتيجة جهود مكثفة واهتمام متواصل، إذ تملك المؤسسات إمكانيات متعددة لتخفيض التكاليف، وذلك في ظل اقتصاديات الحجم نفسها، وحجم الإنتاج المتراكم نفسه، أو باتباعها لنفس الـسياسة. وعلـى المؤسسة أن تسعى دائماً إلى تخفيض تكاليفها قدر الإمكان، فتحسين مركزها لا يتطلب تغـيير الاسـتراتيجية بقدر ما يتطلب الاهتمام والدعم من قبل المسيرين، فعليها أن لا تعتقد بأن تكاليفها منخفضة كفاية.

وتساهم عدة عوامل، كتكوين وتحفيز العمال، دعم ثقافة المؤسسة، تبني برامج لتخفيض التكاليف، البحـث عن أساليب التألية ونشر المعرفة، في التحكم في التكاليف. كما أن كل فرد يعمل داخل المؤسسة لـه تـأثير بشكل أو بآخر على التكاليف. ومن بين الأساليب التي تعتمدها المؤسسات الرائدة في مجال التكاليف وضـع برامج لمراقبة تكاليف كافة الأنشطة المنتجة للقيمة، وليس الإنتاج فحسب، ثم مقارنتها بين مختلف وحـدات المؤسسة أو بالنسبة للأنشطة الخاصة بالمنافسين[٩٩].

إن الميزة التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل لا تحقق التميز والتفوق للمؤسسة إلا إذا قامت هـذه الأخـيرة بالمحافظة عليها وضمان استمرارها، فالتحسينات المؤقتة يمكن أن تسمح للمؤسسة بالمحافظة على تكاليفها قريبة من مثيلا ا لدى المنافسين، ولكنها لا تضمن لها الريادة.

ويمكن أن تدوم ميزة التكلفة الأقل وتستمر في حالة وجود عوائق للدخول أو عوائق لدى ممارسـة نفـس النشاط حيث تمنع المنافسين من محاكاة المؤسسة واستعمال نفس مصادرها.

ويختلف عنصر الدوام باختلاف عوامل تطور التكاليف وكذا باختلاف قطاع النشاط، ومن بين العوامل التي تؤثر على دوام ميزة التكلفة الأقل[١٠٠]:

- اقتصاديات الحجم، والتي تمثل أكبر عائق للدخول أو الحركة داخل السوق.
- تنسيق العلاقات الكامنة بين المؤسسة، الموردين وقنوات التوزيع المستقبلة.
- التعلم والمعرفة المكتسبة من قبل أفراد المؤسسة، والتي من الصعب محاكا ا.
- حقوق الملكية الخاصة بمنتج أو عملية تكنولوجية معينة، فمن الصعب على المنافسين محاكـاة المنتج أو عملية إنتاج جديدة إذا ما كانت محمية من خلال براءة اختراع.

---

[٩٩] Ibid, P 145-147.

[١٠٠] Ibid , P 143-145.

لا ينتج عنصر الدوام فقط من المصادر المختلفة لميزة التكلفة الأقل، وإنما ينتج أيضاً من عدد هذه المـصادر، فالميزة الناتجة عن نشاط واحد أو نشاطين منتجين للقيمة تشكل فريسة سهلة الوصول من قبل المنافسين، لـذا تستمد المؤسسات الرائدة في مجال التكاليف ميز ا من خلال تكاثف وتضافر عدة مصادر، ممـا يجعـل مـن الصعب ومن المكلّف جداً على المنافسين محاكا ا وبلوغ نفس مركزها التنافسي.

II.٢،٢،٢ – ميزة التميز

١. تعريف ميزة التميز ومصادرها:

تتميز المؤسسة عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية منفردة والتي يوليهـا العمـلاء قيمـة هامة[١٠١].

كما تتميز أيضاً عندما تقدم شيئاً مميزاً يتعدى العرض العادي لسعر مرتفع قليلاً، وتمنح ميزة التميز للمؤسسة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجا ا بسعر مرتفع نسبياً وضمان وفاء العملاء لمنتجا ا. كما تمكنها مـن التوجه إلى فئة كبيرة من العملاء في قطاع نشاطها أو إلى فئة قليلة من العملاء وفق احتياجات محددة، وتستمد ميزة التميز من خلال عوامل التفرد، والتي تشمل العناصر التالية[١٠٢]:

- الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها، كإجراءات الخدمات ما بعد البيع.
- تنبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة، مع الموردين، ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة.
- التموضع أو مركز المؤسسة وكذا المواقع التي تحتلها وحدا ا الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها.
- التعلم وآثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المؤسسة.
- إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة، مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة.
- حجم النشاط، والذي قد يتناسب إيجاباً أو سلباً مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالمؤسسة.
- الرزنامة، إذ تحوز المؤسسة على ميزة التميز لكو ا السباقة في مجال نشاطها على منافسيها، في حين تحقق مؤسسة أخرى الريادة بسبب انطلاقها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطوراً.

تختلف عوامل التفرد باختلاف النشاط وباختلاف القطاع، وتضافر هذه العوامل يحدد كيفية حيازة النشاط لخاصية التفرد، فعلى المؤسسة أن تفحص كافة ا الات التي تعتبر فريدة فيها دف تحديد العوامـل المهيمنـة. وتعد عملية الفحص هذه هامة جداً لضمان دوام واستمرار التميز، ذلك أن بعض عوامل التفرد تؤثر بـشكل دائم أكثر من العوامل الأخرى، فالاستيعاب الجيد للعوامل التي تجعل المؤسسة فريدة يمكنها من ضمان عـدم القضاء على مصادر تميزها، كما أن مراقبة عوامل التفرد يساهم في اقتراح واكتشاف مصادر جديدة للتميز.

---

١٠١ Ibid, P 152.

١٠٢ Ibid, P153-162.

٢. تكلفة ميزة التميز وشروط نجاحها واستمرارها.

تعتبر ميزة التميز الأكثر تكلفة، إلا أنه على المؤسسة أن توظف مبالغ هامة لاكتساب خاصية التفرد بهدف ممارسة النشاطات المنتجة للقيمة بطريقة أفضل من منافسيها. فمثلاً تقديم مساعدة فنية للعملاء يتطلب تـوفر مختصين إضافيين، مما يكون مكلفاً للمؤسسة، كما أن تصنيع منتج أكثر دواماً واستمراراً من منتجات المنافسين يتطلب توفر عدد أكبر من المواد الأولية التي قد تكون غالية السعر.

إن بعض أشكال التميز قد تكون مكلفة مقارنة بغيرها، فالتميز الناجم عن تنسيق أفضل للأنشطة المترابطة في المؤسسة لا يؤدي إلى ظهور تكاليف إضافية عادة، في حين إدراج صفات أو إضافات جديدة في المنتج نظـراً لمتطلبات العميل تزيد من كلفته. وترتبط تكلفة التميز بعوامل تطور تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة والتي تؤدي إلى تفرد المؤسسة، والعلاقة بين خاصية التفرد وعوامل تطور التكاليف تعد علاقة تأثير متبادل.

وتتجاهل المؤسسات فرصاً عديدة لتخفيض تكاليفها وزيادة تميزها والذي يتحقق من خلال تنسيق أفـضل لنشاطاتها، فمثلاً مراقبة الأسعار والتموين يسمح بتخفيض تكاليف التخزين وتقليص آجال التسليم[١٠٣].

ولكي تنجح المؤسسة في تميزها عليها أن تحقق الشروط التالية[١٠٤]:

- تحويل تكلفة التميز إلى ميزة باستغلال كافة مصادر التفرد غير المكلفة لتقليص تكلفة المنتج النهائي.
- إمداد متخذي قرار الشراء بالدوافع اللازمة لدعم قرارهم باختيار منتجات المؤسسة.
- تعزيز مصادر التفرد من خلال استغلالها في عدد أكبر من الأنشطة المنتجة للقيمة، مما يساهم في تعظيم القيمة المقدمة للعميل ومن ثم ضمان ولائه للمؤسسة.

ويتوقف دوام واستمرار تميز المؤسسة على عنصرين هامين، وهما أن يدرك العملاء بطريقة دائمـة للقيمـة المميزة التي تمنحها المؤسسة إياهم، وأن لا يتمكن المنافسون من محاكاتها. كما أنها تتوقف أيضاً على العوامـل التي ترتكز عليها في تحقيق التميز، والتي يجب أن تكون غير قابلة للتقليد أو المحاكاة من قبل المنافسين.

ومن بين الشروط الواجب توافرها لتحقيق استمرارية تميز المؤسسة ما يلي[١٠٥]:

- الامتلاك الخاص للمعرفة، الروابط، والمميزات التي تمنحها أسبقية الانطلاق في مجال نشاطها.
- اكتساب المؤسسة لميزة التكلفة الأقل من خلال تميزها أو امتلاكها لميزة التميز.
- تعدد مصادر التميز، مما يصعب على المنافسين تقليد استراتيجية التميز ومحاكاتها.

إن امتلاك المؤسسة لميزة التكلفة الأقل أو لميزة التميز لا يكفي، إذ عليها أن تحدد مدى جودة ميزتها ومـدى قوتها وقدرتها على الاستمرار، فما هي العوامل والمحددات التي تحكم جودة الميزة التنافسية للمؤسسة؟ !

---

١٠٣ Ibid, P 162-164.

١٠٤ Ibid, P 191-194.

١٠٥ Ibid, P196-197.

٣,٢.II – محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جود ا

١,٣,٢.II – محددات الميزة التنافسية

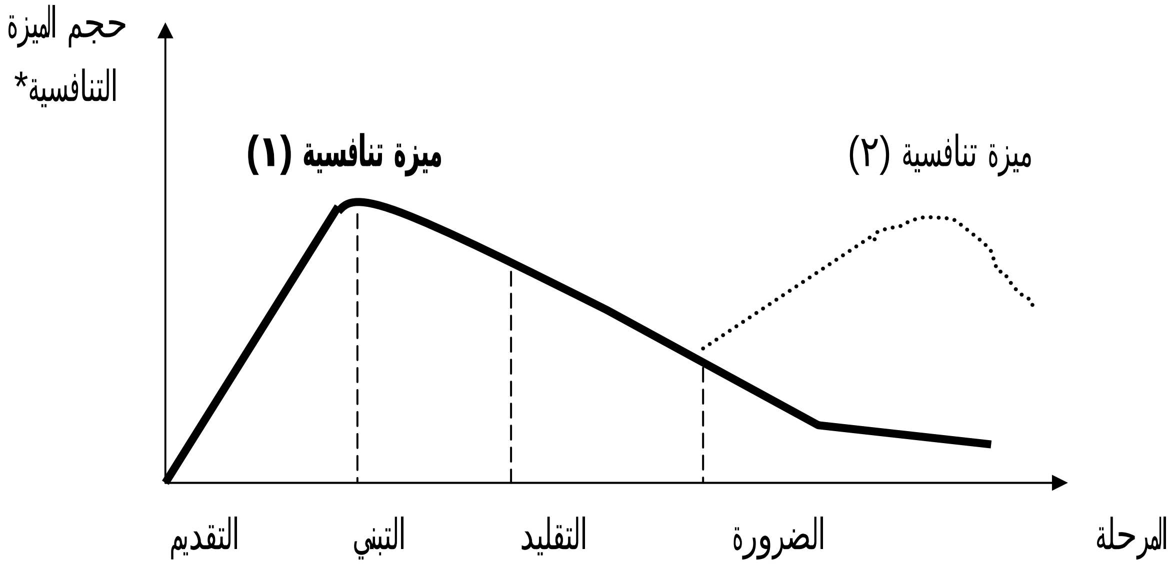
تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال عنصرين أساسيين وهما[١٠٦]:

١. **حجم الميزة التنافسية.**

يتوقف ضمان استمرار الميزة التنافسية على قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها، وكلما كان حجم هذه الميزة أكبر كلما لاقت المؤسسات المنافسة صعوبة أكبر في محاكا ا أو القضاء عليها.

وتملك كل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، إذ تبـدأ بمرحلـة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالـة قيـام المنافسين بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وأخيراً، تظهر مرحلة الضرورة، أي الحاجـة إلى تطوير هذه الميزة من خلال تخفيض التكلفة أو تدعيم تميز المنتج، مما يدفع المؤسسة إلى تجديد أو تحسين الميـزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للعميل. ويوضح الـشكل التـالي دورة حيـاة الميـزة التنافسية[١٠٧]:

الشكل رقم ٥.II – دورة حياة الميزة التنافسية



* الميزة التنافسية في شكل تكلفة نسبية أقل و/أو سعر مرتفع.

---

[١٠٦] نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص ٨٦-٨٨.

[١٠٧] نفس المرجع السابق، ص ٨٧.

٢. **نطاق التنافس أو السوق المستهدف.**

أي مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية، أو مناطق، أو صناعات مختلفة، مما يساهم في تحقيق اقتصاديات المدى (الحجم)، كما يمكن أيضاً للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له[١٠٨].

II.٢,٣,٢ – معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تتحدد جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاث عوامل رئيسية، متمثلة في[١٠٩]:

١. **مصدر الميزة:** وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية، إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبياً من قبل المؤسسات المنافسة.
- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل التكنولوجيا، تمييز المنتج والتفرد في تقديمه، السمعة الطيبة والعلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

٢. **عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:**

فاعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة فقط يؤدي إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين، كاعتمادها مثلاً على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، في حين يصعب تقليد الميزة عند تعدد مصادرها.

٣. **درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:**

إذ يجب أن تسعى المؤسسات إلى خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة الميزة الحالية لها، وعليها أن تخلق مزايا تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة.

---

[١٠٨] نفس المرجع السابق، ص ٨٧-٨٨.

[١٠٩] نفس المرجع السابق، ص ١٠٠-١٠١.

II.٢.٣.٣ – تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة[١١٠]

تقوم المؤسسات بتنمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة، وذلك بواسطة ابتكار تحسينات وتطورات مستمرة في التكنولوجيا، في المنتج، في أساليب التسويق، وفي أساليب العمليات الإنتاجية، والتي لا تتم إلا باستخدام البحث والتطوير وتنمية القدرات الإبداعية ومهارات الأفراد، ومن أهم الدوافع التي تؤدي إلى التجديد في الميزة ما يلي:

- ظهور تكنولوجيات جديدة ساهمت في خلق فرص جديدة في عدة مجالات، أهمها تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج أو التسليم، الخدمات المقدمة للعميل.
- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغيير حاجاته الأولية، والتي تؤدي إلى حتمية تعديل الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.
- ظهور قطاع جديد في الصناعة، بمعنى ظهور قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين مما يساهم في خلق فرص جديدة لتطوير وتنمية ميزات تنافسية أخرى.
- تغير تكاليف المدخلات (اليد العاملة، المواد الأولية، وسائل النقل، الطاقة، الآلات) أو درجة توافرها، مما يؤثر سلباً أو إيجاباً على الميزة التنافسية للمؤسسة.
- حدوث تغييرات في القيود الحكومية، مثل التغيرات الخاصة بمواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، حواجز الدخول إلى السوق.

إن المحافظة على الميزة التنافسية الحالية وبناء وتطوير ميزات تنافسية جديدة لا يمكن بلوغه إلا إذا تعرفت المؤسسة على الأنشطة المنتجة للقيمة، والتي يتم الاستناد إلى سلسلة القيمة لتحديدها، فما هي سلسلة القيمة؟!

II.٢.٤ – دور سلسلة القيمة في بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة

من الصعب فهم الميزة التنافسية إذا اتخذنا المؤسسة ككل، فالميزة التنافسية تنجم عن نشاطات كثيرة داخل المؤسسة والتي تقوم بها بهدف تصميم، تصنيع، تسويق، توزيع ودعم منتجاتها، فكل نشاط من هذه الأنشطة يمكن أن يساهم في تخفيض التكاليف وتحقيق تميز المؤسسة.

ولتحليل مصادر الميزة التنافسية يجب أولاً اختبار وفحص كافة الأنشطة التي تمارسها المؤسسة، والعلاقات التي تربط هذه الأنشطة ببعضها البعض، وتعد سلسلة القيمة الوسيلة الوحيدة لتحقيق ذلك[١١١].

---

[١١٠] نفس المرجع السابق، ص ٩٩-١٠٠.

[١١١] PORTER Michael, , ″L’Avantage Concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance″, op.cit, P 52.

II.٢,٤,١ - تعريف سلسلة القيمة (Chaîne de Valeur):

ينطلق مبدأ سلسلة القيمة من إمكانية تجزئة المؤسسة إلى سلسلة من الوظـائف والنـشاطات (تـصميم، تصنيع، تسويق..)، وتمثل سلسلة القيمة مجموع المهام التي تقوم ا المؤسسة، وذلك انطلاقاً من تكوين الأفكار ووصولاً إلى تقديم الخدمات ما بعد البيع للزبون. وتنقسم هذه النشاطات والمهام إلى فئـتين هـامتين وهمـا النشاطات الأساسية ونشاطات الدعم. ونعني بالصنف الأول الأنشطة التي تساهم مباشرة في إنتاج وتـسويق المنتجات، أما الصنف الثاني فيشارك في عملية الإنتاج والتسويق بطريقة غير مباشرة، كما تساهم في تـسهيل الأداء الجيد للأنشطة الأساسية[112]. ويوضح الشكل التالي المكونات الأساسية لسلسلة القيمة[113]:

الشكل رقم II.٦ – سلسلة القيمة



ويساعد نموذج (Porter) المؤسسات في فهم واكتساب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات. ويعـد مفهوم الهامش بعداً أساسياً في نموذج (Porter)، فالهامش هو القيمة المدركة من جانب عمـلاء المؤسـسة لمنتجا ا وخدما ا مطروح منها التكاليف[114].

[112] THIERTART Raymond, ″La Stratégie d‘Entreprise″, 2ème édition, ed.Ediscience International, Paris, 1997, P 91.

[113] PORTER Michael, , ″L’Avantage Concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance″, op.cit, P53.

[114] معالي فهمي حيدر، "نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، مرجع سبق ذكره، ص ١٠.

II.٢,٤,٢ - أهداف سلسلة القيمة[١١٥]

لبناء سلسلة القيمة لابد من تحديد النشاطات الرئيسية (المباشرة) والتي تحقق مباشرة القيمة المضافة للعميل، ونشاطات الدعم أو المساندة (غير المباشرة) التي تسمح بتحقيق النشاطات الرئيسية. ويستعمل تحليل سلسلة القيمة في تحقيق الأهداف التالية:

تحسين فعالية المؤسسة:

لا تنبع فرص تحسين أداء المؤسسة من تحسين الوظائف الفردية، وإنما تنتج عن تحقيق أفضل للعلاقات بين الأنشطة المترابطة التي تخلق قيمة للعميل، كالتنسيق الأفضل بين الشراء، الإنتاج والبيع. إن تحليل سلسلة القيمة تقدم الوسائل اللازمة للمؤسسة لضمان الأداء الفعال للعلاقات المهيمنة في الأنشطة المنتجة للقيمة.

تسيير التكاليف والقيمة:

بمجرد قيام المؤسسة بتسجيل تكلفة كل نشاط والقيمة التي يحققها للعميل، تتمكن من اكتشاف الأنشطة ذات التكلفة العالية والتي لا تحقق سوى قيمة ضئيلة للعميل، والأسئلة الممكن طرحها هنا هي: هل يمكن تعديل تكاليف هذه الأنشطة؟ هل يمكن تأديتها بطريقة أكثر فاعلية من قبل شخص آخر؟

التحكم في تكاليف الدعم:

إذ يسمح تحليل سلسلة القيمة بتحديد تكاليف نشاطات الدعم التي لا تحقق قيمة مضافة، والتي قد تكون تكلفتها عالية ومستمرة في التزايد، مما يساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة حيال هذه الأنشطة.

ضمان التميز:

لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق ربحية أعلى إلا إذا ما قدمت منتجات أو خدمات بتكلفة أقل أو بجودة أعلى، بطريقة تدفع الزبون إلى دفع مبالغ أعلى للحصول عليها. وغالباً، تم المؤسسات بالمنتج النهائي كمصدر للتميز، في حين يمكن لسلسلة القيمة أن تمثل مصدراً لتميزها إذا ما أحسنت فهمها واستغلالها.

وتقوم سلسلة القيمة بنمذجة سلسلة الأنشطة المنتجة للقيمة، وبعد تحليل سلسلة القيمة يقوم المسؤولين بتغيير طريقة تصميمهم للعمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة لضمان فعالية أدائها[١١٦].

دف كل مؤسسة إلى تحقيق الربحية، النمو والاستمرار، وذلك بخلق قيمة لعملائها تتعدى التكاليف التي تتحملها، وتتعدى في نفس الوقت القيمة التي يقدمها منافسوها. لذا فعلى المؤسسة أن تستند في تحليل قدر ا التنافسية على القيمة عوضاً عن التكلفة.

---

[١١٥] GLASS Neil, ″Management : Les 10 défis″, op.cit, P 285-287.

[١١٦] MANBORGNE Renée, ″Les Opportunités de Croissance″, op.cit, P 206.

تقدم سلسلة القيمة القيمة الإجمالية التي تحققها المؤسسة، فهي تضم الأنشطة المنتجة للقيمة والهامش الـذي تحققه. وتتكون الأنشطة المنتجة للقيمة من مختلف الأنشطة المادية والتكنولوجية التي تحققها المؤسسة، إذ تشكل العناصر التي ترتكز عليها المؤسسة في خلق منتج ذو قيمة لعملائها، أما الهامش فيمثل الفرق بين القيمة الإجمالية ومجموع التكاليف المرتبطة بممارسة الأنشطة المنتجة للقيمة[١١٧].

إن بناء الميزة التنافسية لا يكفي، إذ على المؤسسة محاولة الحفاظ عليها لأطول فترة ممكنـة وكـذا ضـمان استمرارها، مما يتطلب توفر عوامل محددة ومعايير لذلك، ففيما تتمثل هذه المعايير؟ !

II.٢,٥ – عوامل نجاح بناء وتأكيد الميزة التنافسية للمؤسسة

تعتبر الميزة التنافسية "نظاماً متكاملاً يضم مجموعة متكاملة من القدرات التي تعبر عن جوانب مختلفـة مـن منظومة العمل الإنتاجي، الإداري،والتسويقي للمنظمة. ويحقق الاستثمار الإيجابي لتلك القـدرات التنافـسية المتكاملة تفوق المنظمة على منافسيها من خلال خلق الفرص الجديدة في السوق والريادة في استغلالها بإيجابيـة قبل أن تسنح للمنافسين القدرة على الدخول فيها، وكذلك اختراق مجال تنافسي جديد بمنافـسة شـركات كانت تحتل المركز الأقوى فيه، والإسهام في تكوين الصورة المستقبلية للمنظمة من خلال الـسعي لاحـتلال المراكز التنافسية الأقوى"[١١٨].

ويتوقف بناء وتعزيز الميزات التنافسية للمؤسسة على توافر العوامل التالية[١١٩]:

- تحسين جودة الموارد المستخدمة في تحقيق المنتج وتعظيم عائدها.
- تطوير وتفعيل العمليات من خلال استعمال الأساليب الإدارية الحديثة، كإعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، والتحسين المستمر في الأداء.
- اتخاذ الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة المنافسين في ظل البيئة التنافـسية للمؤسـسة، سـوءاً باتخـاذ استراتيجية التحالف معهم، أو الالتحام بالموردين، أو تغيير مجال المنافسة بالتركيز على مجال معـين من القطاع.
- خلق وتنمية أسواق جديدة لم تكن موجودة من قبل، مما يمنح المؤسسة الأسبقية في الاستثمار فيهـا والتمتع بمركز تنافسي متفرد فيها، وكذا البقاء أطول فترة ممكنة قبل دخول المنافسين هذه الأسواق.

---

[١١٧] PORTER Michael, , ″L’Avantage Concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance″, op.cit, P 54.

[١١٨] علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٧.

[١١٩] نفس المرجع السابق، ص ١٠٧-١١١.

- عدم اقتصار جهود المنافسة على جودة المنتج أو سعره، بل الاعتماد على جميع طاقـات وقـدرات الإدارة للوصول بطريقة أكثر سرعة وفاعلية للأسواق وإرضاء العملاء.
- التنسيق والتكامل بين كافة الأنشطة والفعاليات التي تقوم ا المؤسسة بدءاً من تـصميم المنـتج أو الخدمة ووصولاً إلى الخدمات ما بعد البيع التي ترافقها.
- ضرورة ابتكار وتطوير ميزات تنافسية جديدة وتوظيفها بطريقة فعالة دف التصدي لقدرة محاكـاة المنافسين لميز ا التنافسية الحالية.
- تركيز جهود بناء وتنمية الميزات التنافسية في أقل وقت ممكن –باعتبار الوقت عامل رئيسي للتنافس- واستثمار عامل الوقت لإبداع ميزات جديدة والوصول ا إلى السوق قبل المنافسين.
- تنطلق جهود بناء وتعزيز الميزات التنافسية من دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجيـة للمؤسـسة لرصد الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف، والتي علـى ضـوءها يـتم وضـع الخطـط الاستراتيجية تماشياً مع الاستراتيجية العامة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- توظيف الموارد البشرية المتميزة القادرة على ابتكار وتطوير وتفعيل التقنيات وتجديدها، وتنفيذ الخطط الاستراتيجية لبناء وتعزيز الميزات التنافسية بجدارة وفاعلية على كافة المستويات، وكذا توظيفهـا في القيادات الإدارية الفعالة والواعية.

على المؤسسة أن تدرك طبيعة الميزة التنافسية التي تمتلكها والتي تمكنها من التصدي لحدة المنافسة وللحيـازة على مركز تنافسي قوي في السوق، وهذا لا يكتمل إلا إذا تعرفت المؤسسة على مصادر ميز ا حـتى تبقـي عليها نوعاً من الضبابية والغموض بغية جعل محاكا ا من قبل المنافسين مسألة صعبة. فما هي العناصر التي يمكن أن تشكل مصادر للميزة التنافسية؟!

٣.II – مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة، ذلك أن هذه الأخيرة لا تعتمد على مصدر واحد، وإنما تعتمد على مجموعة متكاملة من العوامل لضمان الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وعلى المؤسسة أن تتعرف على مصادر ميز ا حتى تتمكن من توجيه الجهود لتعزيزها.

١,٣.II – الإدارة الاستراتيجية أساس لبناء الميزة التنافسية

١,١,٣.II – استعمال استراتيجيات التنافس

تواجه المؤسسات حالياً خطرين أساسيين، هما معدل النمو البطيء الناجم عن حالة الكساد التضخمي الـتي تسود العالم وزيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية، مما يدفعها إلى البحث عن ميزة تنافسية قوية تمكنها من التفوق والتميز عن منافسيها والسيطرة على السوق. وتعد استراتيجية التنافس أحد هذه الميزات.

وتعرف استراتيجية التنافس على أ ا[١٢٠]: "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميـزة متواصـلة ومستمرة عن المنافسين".

وتتحدد استراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي[١٢١]:

طريقة التنافس: وتشمل كلاً من استراتيجية المنتج، الموقع، السعر، التوزيع، التصنيع وهكذا.

حلبة التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق، والمنافسين.

أساس التنافس: ويشمل الأصول والمهارات الخاصة بالمؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة.

وتنشأ الميزة التنافسية من القيمة التي تخلقها المؤسسة للعميل والتي تصنف إلى صنفين رئيسيين، وهما:

تكلفة أقل من تكلفة العرض التسويقي للمنافسين.

مزايا ومنافع أكثر من التي يقدمها المنافسون وبنفس التكلفة.

وتستمد المؤسسة قدر ا على إيجاد الميزة التنافسية من كفاء ا في بناء استراتيجية تنافسية تـساهم في خلـق وتعزيز مركز تنافسي مربح في ظل حدة المنافسة التي تسود قطاع الصناعة.

---

١٢٠ نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص٨١.

١٢١ نفس المرجع السابق، ص ٨١-٨٢.

وترتكز الاستراتيجية التنافسية على عنصرين أساسيين، هما:

اختيار الصناعة الواعدة بالأرباح المستمرة على المدى الطويل.

اختيار المركز التنافسي المتميز داخل الصناعة[١٢٢].

ومن بين المزايا التي تمنحها الاستراتيجيات التنافسية التي حددها (Porter) ما يلي[١٢٣]:

المزايا التي تحققها استراتيجية التكلفة الأقل:

- تكون المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل في موقع أفضل من منافسيها بالنسبة للسعر.
- تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، إذ لا يمكن المساومة على تخفيض الأسعار.
- تتمتع بحصانة ضد الموردين الأقوياء الذين يقومون بتحديد أسعار المدخلات.
- تحتل موقعاً تنافسياً ممتازاً يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
- يمكنها، مقارنة بمنافسيها، استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد سلع بديلة ذات أسعار جذابة.

المزايا التي تحققها استراتيجية التمييز:

- التمييز على أساس التفوق الفني.
- التمييز على أساس الجودة، والخدمات.
- التمييز على أساس تقديم قيمة أكبر للعميل نظير المبلغ المدفوع فيه.

المزايا التي تحققها استراتيجية التركيز:

- تمييز أفضل للمنتجات إما من خلال مستوى جودة أفضل، خدمات أفضل بحيث تشبع حاجـات قطاع السوق المستهدف.
- تقديم تكاليف أقل للمنتج في القطاع المستهدف بالمقارنة بالمنافسين.
- التمييز في الجودة، الخدمات والتكلفة معاً.

يتم بناء ميزة تنافسية نتيجة لجهود تبذلها المؤسسة في سبيل مواجهة المنافسة، وذلك انطلاقاً من تحسين جودة منتجا ا أو خدما ا مقارنة بالمنافسين، والتي تمثل القاعدة الرئيسية للتميز، أو من خـلال تـصنيع منتجـات وخدمات بتكلفة أقل من التكلفة التي يمكن أن تحققها المؤسسات المنافسة. فتطوير الميزة التنافسية ينطلق مـن العميل، بواسطة استيعاب وتفهم احتياجاته وتوقعاته وينتهي بالعميل عن طريق تلبية هذه الاحتياجات.

---

[١٢٢] علي السلمي، "السياسات الإدارية في عصر المعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص ١٨٩.

[١٢٣] نبيل مرسي خليل، "الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، مرجع سبق ذكره، ص ٢٣٦-٢٤٠.

وقد أكد (Drucker) على ضرورة الإجابة عن التساؤلات التالية: من هو العميل الحالي والمحتمل؟ كيف يمكن الوصول إليه؟ ما الذي يبحث المنتج؟ ما هي الإبداعات التي ستؤدي إلى خلق رغبات جديدة لدى العملاء؟ وما هي الرغبات الحالية للعميل التي لا يتم تلبيتها من خلال المنتجات والخدمات الموجودة؟

إن الإجابة عن هذه التساؤلات تؤدي إلى تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية قوية تحقق رضا وولاء العميل، ذلك أن تلبية احتياجات العميل تساهم في التعرف على الأنشطة المنتجة للقيمة والتي تحقق رضا العميل، مما يساهم في تقليص التكاليف وتحسين الجودة[١٢٤].

وتستعمل الإدارة الاستراتيجية مجموعة من البدائل الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، فما هي أهم هذه البدائل.

II.٣،١،٢ - أساليب وأدوات تحليل البدائل الاستراتيجية

تعرف البدائل أو الخيارات الاستراتيجية على أنها الوسائل المتاحة التي يمكن أن تستعملها المؤسسة للانتقال من وضعها الحالي إلى موقع استراتيجي جديد. وتتعدد وتتنوع هذه البدائل، والتي نذكر منها ما يلي:

١. التحليل الثنائي (SWOT Analysis)[١٢٥]:

يعتبر أداة تحليلية، تضم كل من تحليل البيئة الخارجية وتحليل الأداء الداخلي للمؤسسة، إذ يهدف إلى رصد الفرص والتهديدات وكذا تحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة.

٢. نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية:

يستخدم هذا النموذج في تحليل كافة نشاطات المؤسسة مرة واحدة أو كل واحدة منها على حدا ويرتكز هذا التحليل على مصفوفة ذات بعدين رئيسيين، الأول يمثل حصة السوق النسبية (المحور الأفقي)، والثاني هو معدل نمو السوق أو الصناعة (المحور العمودي)وتنقسم المصفوفة إلى أربعة خلايا تعكس وضع السلعة أو الخدمة داخل السوق[١٢٦]. ويوضح الشكل التالي مكونات هذا النموذج[١٢٧]:

[١٢٤] HAFSI Taïeb et TOULOUSE Jean-Marie, , "La Stratégie des organisations : Une synthèse", ed.Transcontinental, Canada, 1997, P 62-63.

[١٢٥] نادية العارف، "الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٠، ص ١١٧.

[١٢٦] نفس المرجع السابق، ص ٢١٤.

[١٢٧] نفس المرجع السابق، ص ٢١٥.

الشكل رقم II.7 – نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية

معدل نمو الأعمال في الصناعة	+ مرتفع	**(١) علامة استفهام**	**(٢) النجم الساطع**
	- منخفض	**(٤) الكلب السعران**	**(٣) البقرة الحلوب**
		- منخفض	+ مرتفع

حصة السوق النسبية

يتضح من خلال الشكل ما يلي[128]:

علامة الاستفهام: هي وحدات وأنشطة ذات حصة سوقية منخفضة مع معدل نمو مرتفع، مما يثير الاستفهام، والاستراتيجية الملائمة غير محددة وتتوقف على ظروف وسياسة المؤسسة، ويقع في هذا المربع المنتجات الجديدة التي تتطلب موارد أكبر لتحسينها.

النجم الساطع: وهي وحدات وأنشطة لها حصة كبيرة في السوق ومعدل نمو مرتفع، والاستراتيجية الملائمة هي التوسع والنمو في هذا الاستثمار لتحافظ المؤسسة على مركزها التنافسي القوي، وذلك من خلال تخفيض الأسعار واستعمال أساليب الترويج المختلفة لمنع دخول منافسين جدد.

البقرة الحلوب: وهي وحدات وأنشطة تدر دخلاً وربحاً كبيراً، وتتميز بحصة سوقية عالية ومعدل نمو منخفض، مما يفرض على المؤسسة أن تجني ثمار الاستثمار، والاستراتيجية الملائمة هي تعظيم التدفق النقدي.

الكلب السعران: وهي أنشطة ووحدات متعثرة ذات حصة سوقية ضعيفة ومعدل نمو ضعيف، ولا فائدة ترجى من هذا الاستثمار، لذا يفترض على المؤسسة أن تتخلص منه أو تقوم بتصفيته.

٣. نموذج جنرال إلكتريك:

طورت شركة **جنرال إلكتريك** هذا النموذج لتفادي نقاط الضعف التي ظهرت في النموذج السابق، ويقوم هذا النموذج على عنصرين رئيسيين، الأول يمثل قوة النشاط والأعمال، والثاني هو درجة جاذبية الصناعة، إذ يتم الحكم على كل نشاط من أنشطة المؤسسة وفق مقياس مكون من ثلاث درجات، تتراوح بين قوي، متوسط، وضعيف.[129] ويوضح الشكل التالي مكونات هذا النموذج[130]:

[128] نفس المرجع السابق، ص ٢١٦.

[129] نفس المرجع السابق، ص ٢١٧.

[130] نفس المرجع السابق، ص ٢٢١.

الشكل رقم 8.II – نموذج جنرال إلكتريك

قوة وجاذبية الصناعة	قوي	متوسط	ضعيف
قوي	**تقدم**	**تقدم**	**انتبه**
متوسط	**تقدم**	**انتبه**	**قف**
ضعيف	**انتبه**	**قف**	**قف**

قوة نشاط الأعمال

يعتمد هذا النموذج على ثلاث استراتيجيات أساسية، متمثلة فيما يلي[131]:

تقدم: إذا كان النشاط يقع في المربعات بهذا الشكل، فعلى المؤسسة أن تواصل استثمارها في هـذا المجال وكذا التوسع فيه.

قف: إذا كان النشاط يقع في مثل هذه المربعات، فإن على المؤسسة أن تتوقـف حيـث النـشاط ضعيف، وينبغي عليها التخلص منه وتصفيته إذا أمكن.

انتبه: إذا كان النشاط يقع في هذه المربعات فإن على المؤسسة أن تأخذ اتجاهاً حذراً حيالهـا، وأن تنفق بحذر في هذا الاستثمار مع متابعة ومراقبة تطور هذا الاستثمار.

٤. منحنى الخبرة[132]:

تتكون الخبرة لدى المؤسسة عند استمرارها في إنتاج نفس السلعة أو تقديم نفس الخدمة لفترة طويلة نـسبياً، ويلاحظ أن هذه الخبرة تؤدي إلى انخفاض في التكاليف، وذلك بواسطة تحقيق وفورات الحجم الكبير، زيـادة فعالية العمالة نتيجة الخبرة، تحسين العملية الإنتاجية، تنميط المنتج، الوصول إلى التصميم الأمثل للمنتج، التوصل إلى مكونات أفضل للمنتج.

ويترتب عن مضاعفة الخبرة تخفيض تكلفة الإنتاج والتسويق بمعدل ٣٠ % تقريباً، وبالتالي فإن الاستراتيجية الملائمة هي التركيز على النشاط (أو الأنشطة) التي اكتسبت فيها المؤسسة خبرة.

٥. حصة السوق:

إذا كان المنتج أو النشاط أو الاستثمار يتمتع بحصة سوقية كبيرة فإن المؤسسة تستطيع أن تحقق تدفقاً نقـدياً جيداً من ورائه، ثم تستخدم ذلك التدفق في تعزيز وتدعيم أنشطة جديدة تنطوي على احتمالات نمو جيـدة.

---

[131] نفس المرجع السابق، ص ٢٢٢.

[132] نفس المرجع السابق، ص ٢٢٣.

والاستراتيجية الملائمة في حالة وجود حصة سوقية كبيرة، هي محاولة تعظيم التدفق النقدي الـداخل لأطـول فترة، وفي نفس الوقت يتم البحث عن نشاط أو استثمار جيد لتدعيمه ـذا التدفق.

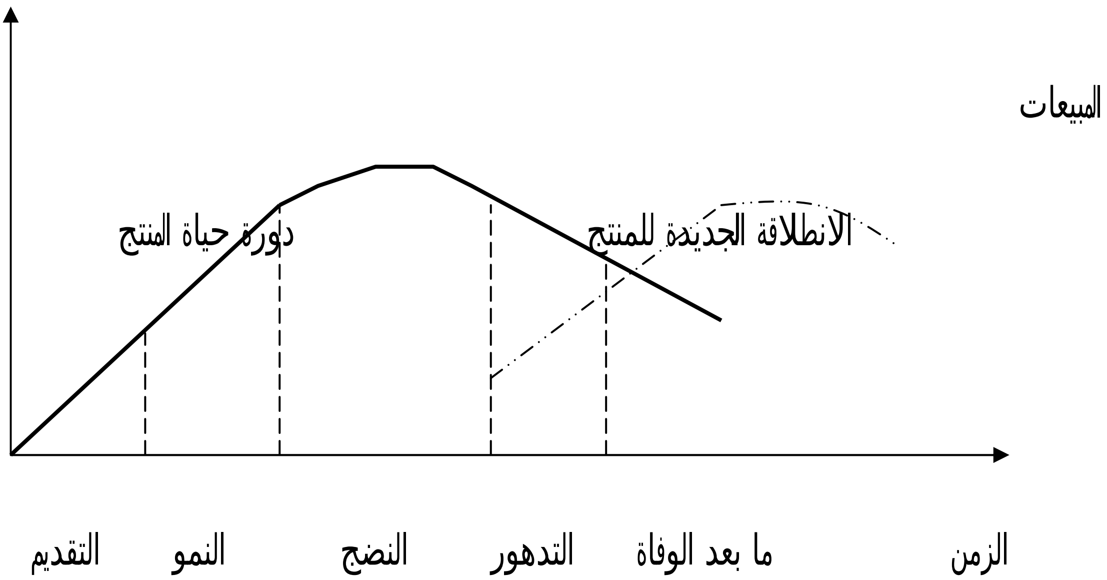
٦. **معدل النمو:**

إذا كان المنتج أو النشاط ذو معدل نمو مرتفع، فالاستراتيجية الملائمة هي محاولة الحصول على أكبر حصة من السوق ولو على حساب المنافسين، مما يتطلب توجيه قدر كبير من الموارد المتاحـة إلى الحمـلات الإعلانيـة وغيرها من الأنشطة الترويجية المختلفة، وكذا محاولة تجنب حرب الأسعار قدر الإمكان.

٧. **دورة حياة المنتج:**

يملك كل منتج دورة حياة تمر من خلالها بعدة مراحل، إذ تبدأ بمرحلة التقديم إلى السوق، ثم نمو المبيعـات، وتصل بعد ذلك إلى مرحلة التدهور، وأخيراً، مرحلة بعد الوفاة، كما يتضح من خلال الشكل التالي[١٣٣]:

الشكل رقم II.٩ – دورة حياة المنتج



هناك مرحلة تسبق هذه المراحل الموضحة في الشكل والمتمثلة في مرحلة التصميم أو تطوير المنتج ويتم خلالها الاهتمام بالبحث والتطوير، ومن خلال الشكل السابق يتضح أن المنتج يمر بالمراحل التالية:

- مرحلة تقديم السلعة أو الخدمة، والتي يتم من خلالها تعريف ا تمع المستهدف ا وباستخداما ا.
- مرحلة النمو، والتي تتميز بالتركيز على زيادة كفاءة العمليات الإنتاجية والتـسويقية، وكـسب ولاء العملاء للعلامة التجارية، وبداية دخول المنافسين للسوق.

---

١٣٣ نفس المرجع السابق، ص ٢٢٤.

- مرحلة النضج، والتي يتم فيها زيادة الاهتمام بضمان ولاء العميل من خلال عمليات الترويج والتوزيع والخدمة، وهو ما يطلق عليه باستراتيجيات الاستقرار.
- مرحلة التدهور، والتي تتطلب تطبيق استراتيجيات الانكماش من قبل المؤسسة.
- مرحلة ما بعد الوفاة، تقوم المؤسسة من خلالها بالتخطيط الدقيق لوفاة السلعة وإ ـاء وجودهـا في الأسواق.

ويلاحظ من خلال الشكل السابق استمرار دورة حياة المنتج أو بالأحرى إعادة انطلاقها، وذلك بواسـطة التطويع الاستراتيجي لمتغيرات المزيج التسويقي، كالسعر مثلاً.

٨. إعادة هندسة العمليات كمدخل تنافسي[١٣٤]:

تعتبر إعادة الهندسة سلاحاً تنافسياً فعالاً، ذلك أ ا تساهم في بناء العمليات التي تؤدي إلى سرعة الاسـتجابة إلى احتياجات ورغبات العملاء وتحسين خدمتهم بشكل يحقق رضاهم.

كما يعد مدخل إعادة الهندسة أحد مداخل التغيير، إذ يسعى إلى تحقيق تميز تنافسي في بيئة الأعمال لا سيما في بيئة حادة التنافس. وذلك من خلال تخفيض كل من مراحل الأداء وطول إجراءا ا، بالإضافة إلى تقلـيص حجم الأخطاء بفضل إدماج مختلف العمليات والمراحل، وكذا تقليل التكاليف والوقت، كل هذا من شأنه أن يزيد من إنتاجية المؤسسة ومن مستوى أداءها وجودة منتجا ا وخدما ا.

وتساهم إعادة الهندسة في إعادة بناء المديرين، من خلال تطوير وإثراء دور المدير كقائد، ليتحول من مجـرد مسجل للأداء ومصدر للأوامر إلى قائد تحويلي جاذب ومؤثر ومحفز لمرؤوسيه على الابتكار، ومشاركاً إيـاهم في المعلومات والقرارات. كما تساهم في منح العمال درجة من الحرية والاستقلالية في ممارسة المهام الموكلـة لهم، مما يؤدي إلى زيادة صلاحيا م ومنحهم الفرصة لإثبات ذا م، وبالتالي رفع أداءهم.

إن إعادة الهندسة تؤدي إلى تحقيق عدة مزايا، أهمها ضغط التكاليف، تقليص وقت الأداء، تحسين الجـودة، إثراء دور المديرين كقادة، تحفيز العمال من خلال تمكينهم وزرع روح المبادرة فيهم، كل هـذا يـؤدي إلى تكوين وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

---

[١٣٤] أحمد سيد مصطفى، "إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات"، الطبعة ٣، القاهرة، ١٩٩٨، ص ٤١١-٤١٧.

٩. القياس المقارن[١٣٥]:

تقوم المؤسسات في إطار البحث المستمر عن فاعلية أكبر لتحسين أداءها بمقارنة أداءها العام بأداء منافسيها، لذا تسعى إلى البحث المنظم عن الأفضل وإلى وضع مقاييس يتم من خلالها مقارنة العمليات الداخلية، وهو ما يدعى بالقياس المقارن.

ويرتكز هذا الأسلوب على جمع المعلومات واستعمال اليقظة التنافسية التي تساهم في مقارنة أداء المؤسـسة بأداء المؤسسات الأخرى، وتحليل عمليات، أساليب ومعرفة كيفية العمل الخاصة ذه الأخيرة لوضع مؤشـر تحدد من خلاله المؤسسة الحالة التي يجب أن تكون عليها.

ويجب أن تكون عملية القياس المقارن التي تقوم ا المؤسسة دائمة ومستمرة، ذلك أنه يتم اللجوء إليها فقط لدى فقدان حصة سوقية، أو تناقص الأرباح، أو عدم رضا العملاء، في حين أنه حتى تحقيق الأرباح من قبـل المؤسسة لا ينفي ضرورة قيامها بعملية القياس المقارن.

فالقياس المقارن هو الأسلوب الوحيد الذي يجبر إدارة المؤسسة على الاختبار الدائم والمستمر لقدر ا علـى المنافسة وعلى تحقيق الأرباح في ظل بيئتها التنافسية. إذ يتوجب عليها أن تحسن اختيار المؤسسات التي ستقارن أداءها ا، حتى ولو لم تكن من نفس قطاع نشاطها، فالمهم هو ممارستها للعمليات ذا ا التي تقوم ا المؤسسة ولكن بشكل أفضل، ومن ثم تقوم بتحليل واستخدام أساليبها وتقنيا ا المستعملة، فالتفهم الجيد لهذه الطريقـة يضمن للمؤسسة حياز ا على ميزة تنافسية على المدى الطويل.

ومن بين المزايا التي يمنحها القياس المقارن للمؤسسة:

- إدراج أفضل التقنيات المستخدمة في أي مجال من عمليات ونشاطات المؤسسة.
- منح الفرصة للعمال الذين يتقنون عملية القياس المقارن بإبداع وابتكار طرق وأساليب جديدة.
- القبول السهل والاستيعاب الجيد من قبل العمال للأفكار التي تأتي من خارج قطاع النشاط.
- إمكانية اكتشاف تكنولوجيا جديدة في قطاع آخر يمكن تبنيها من قبل المؤسسة مع مراعاة تكلفتها.
- إثراء وتعزيز المعرفة التي يملكها عمال المؤسسة من خلال التعرف على المعارف والخـبرات الخاصـة بالمؤسسات الأخرى.

تعد الإدارة الاستراتيجية وأساليبها مصدراً لتميز المؤسسة ولخلق مزايا تنافسية، إلا أن المؤسسة تعتمد أيـضاً على موارد مختلفة ملموسة وغير ملموسة لبناء وتعزيز ميزا ا التنافسية، فما هي هذه الموارد؟ !

---

١٣٥ CAMP Robert, , ″Le Benchmarcking : Pour atteindre l’excellence et dépasser vos concurrents″, op.cit, P 24-25.

II.٢,٣ – مدخل الموارد كأساس لبناء وتعزيز الميزة التنافسية

يتوقف تطوير وتنمية الميزة التنافسية على مدى جودة الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة، وكذا على حسن استغلال هذه الأخيرة لها.

II.١,٢,٣ – الموارد الملموسة[١٣٦]: تنقسم الموارد الملموسة إلى الأنواع التالية:

١. المواد الأولية:

تستمد المواد الأولية أهميتها من مدى تأثيرها على جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، لذا يتوجب على هذه الأخيرة أن تحسن اختيار مورديها وأن تتفاوض معهم على جودتها، أسعارها ومواعيد تسليمها، كما يتوجب عليها أيضاً أن تحرص على توفير وضمان شروط السلامة لدى نقلها وتخزينها.

ولضمان التسيير المحكم لها، يتم الاعتماد على أفراد ذوي خبرة وكفاءة، من شأنهم أن يتأكدوا من تفادي انقطاع المخزون، تصنيف المواد وفقاً لسرعة دورانها، تنظيم المخازن وتأمين نظام معلومات فعال عن المعلومات المتعلقة بهذه المواد، وكذا التأكد من عملية الجرد المحاسبي والفيزيائي لها.

٢. معدات الإنتاج:

تعتمد المؤسسة على معدات الإنتاج في خلق قيمة مضافة للعميل من خلال تحويل المواد الأولية إلى منتجات، إذ تعد معدات الإنتاج من أهم أصول المؤسسة، فالحيازة عليها وحسن استعمالها وصيانتها يساهم في ضمان فعاليتها لأطول فترة ممكنة، كما يمكن المؤسسة من الوفاء بالتزاماتها اتجاه عملائها، مما يعزز ثقة هؤلاء بها، ويجعلها متميزة على غيرها.

٣. الموارد المالية:

تساهم الموارد المالية في تعزيز أنشطة المؤسسة (خلق المنتجات الجديدة) أو توسيعها (فتح قنوات توزيع جديدة) وذلك من خلال استثمارات فعالة من شأنها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية للمؤسسة.

وتعتبر الوضعية المالية الجيدة للمؤسسة أهم العوامل المحفزة للمتعاملين مع المؤسسة (بنوك، موردين، وعملاء) لخلق علاقات شراكة معها، مما يساهم في تعزيز مركزها التنافسي وقدرتها على مواجهة المتغيرات في البيئة التنافسية.

---

[١٣٦] عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، وتطويرها"، مرجع سبق ذكره، ص ٤٨-٤٩.

II.٢,٢,٣ – الموارد غير الملموسة

يمكن التمييز بين عدة موارد غير ملموسة يمكن أن تشكل ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة، من أهمها:

١. الجودة:

تعد جودة المنتجات والخدمات عاملاً أساسياً في خلق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، وهو مـا سـنقوم بتوضيحه في الفصل الثالث.

٢. التكنولوجيا:

تعتمد معظم المؤسسات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية للبقاء في عالم الأعمال، وبما أن لتكنولوجيا في تغير مستمر وسريع في جميع مجالات الصناعة، فإن عدم مواكبتها يضع المؤسسات في مواجهة تهديد حقيقـي. وتسعى المؤسسات للاستفادة قدر الإمكان من الميزات التقنية الجديدة بهدف تحسين جودة المنتجات والخدمات وتكاليفها، وذلك بغية مواجهة المنافسين[١٣٧].

ويساهم التطور التكنولوجي في تحسين الوظيفة الإنتاجية للمؤسسة، وذلك من خـلال اسـتخدام معرفـة وتكنولوجيات جديدة قد تؤدي إلى تغيير الصناعة ككل[١٣٨].

كما أن استعمال المؤسسة لتقنيات وتكنولوجيات متطورة وحديثة يساعد على حسن تنظيمهـا وتـسييرها بشكل فعال وذلك باستخدام آلات وأجهزة متطورة تساهم في تخفيض التكاليف وتحقيق وفورات الحجم[١٣٩].

٣. المعلومات:

تتمتع المؤسسة بقواعد معلومات داخلية، والتي تسيرها بمساعدة من عمالها، كما تمتلك حجماً هـائلاً مـن المصادر الخارجية المباشرة وغير المباشرة للمعلومات[١٤٠].

وتعرف المعلومة على أنها: "المادة الأولية للمعرفة الإنسانية، والتي تساهم في خلقها وهيكلتها، والمعلومة ذات طابع ذاتي متعلقة بمستقبلها"[١٤١].

---

[١٣٧] حسن علي علي، "الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص ٤٣٠.

[١٣٨] GIGET Marc, ″La dynamique stratégique de l’entreprise : Innovation, croissance, et redéploiement à partir de l’arbre de compétence″, ed.Dunod, Paris, 1998, P 44.

[١٣٩] فاضل يمينة فوزية، "أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، ٢٠٠٣، ص ١٢٣.

[١٤٠] LAVALETTE Goerges et NICULESCU Maria, ″Les strategies de croissance″, ed.d’Organisations, Paris, 1999,P 28.

[١٤١] فاضل يمينة فوزية، "أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص ٦٠.

كما تعرف على أ ا: "بيانات تمت معالجتها من أجل تحقيق غاية معينة أو لاستعمال محدد"[١٤٢].

وتعرف البيانات أيضاً على أ ا: "مجموعة من الحقائق غير المترابطة والمتفرقة التي تعبر عن مواقف وأفعال معينة والتي لا يستفاد منها إلا بعد معالجتها"[١٤٣].

وتستمد المعلومات أهميتها من كو ا قد تنبه المؤسسة إلى خطر ما يحدق ا أو إلى فرصة تسويقية يستوجب انتهازها قبل أن يتفطن لها المنافسون[١٤٤].

ويركز مفهوم المعلومات على وجهة نظر المستخدم واحتياجاته التي قد تجعله يخصص أو لا يخـصص قيمـة للمعلومات[١٤٥].

وأصبحت تشكل المعلومات مورداً هاماً ومكلفاً للمؤسسات الحديثة، ذلك أ ا تؤثر في قدرة المؤسسة علـى البقاء، كما تعد وسيلة لتأثير هذه الأخيرة على بيئتها[١٤٦].

"فالمعلومة تعد مورداً يستعمل بحذر شديد لأغراض مختلفة للمؤسسة وفق الأوجه التالية:

- أداة للاتصال.
- أداة ودعامة لتعديل وتنسيق إجراءات التسيير.
- دعامة للمعرفة في المؤسسة.
- أداة وصل وربط مع المحيط"[١٤٧].

وتعتبر المعلومات سلاحاً رئيسياً لغزو البيئة التنافسية للمؤسسة، ذلك أ ا تساعد هذه الأخيرة على الوصول إلى أهدافها، تحقيق المنتجات المتميزة، الإنتاجية العالية وتعظيم أدائها[١٤٨].

وتلعب المعلومات دوراً هاماً في تحقيق التميز من خلال استخدامها في اكتساب النفوذ في الـسوق وتحقيـق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة[١٤٩].

---

[١٤٢] نحاسية رتيبة، "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة"،رسالة ماجستير فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، ٢٠٠٢، ص ٩١-٩٢.

[١٤٣] علاء عبد الرزاق السالمي، "نظم إدارة المعلومات"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قطر، ٢٠٠٣، ص ٨.

[١٤٤] عبد الرحمان توفيق، "التفكير الاستراتيجي: فن إدارة المستقبل"، تأليف بول جارات وآخرون، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، ١٩٩٨، ص ١٣٦.

[١٤٥] ثابت عبد الرحمان إدريس، "نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥، ص ٦٩.

[١٤٦] ناصر دادي عدون، "الإدارة والتخطيط الاستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ٢٠٠١، ص ١٣٤.

[١٤٧] فاضل يمينة فوزية، "أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص ٥٦.

[١٤٨] ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، "التسويق المعاصر"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٥، ص ١٥٣.

[١٤٩] معالي فهمي حيدر، "نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، مرجع سبق ذكره، ص١٠.

ويخصص المدير ما يقرب من ٨٠ % من وقته لاستقبال وإرسال واستخدام المعلومات أثناء قيامه بمهامه المختلفة، مما يفرض حتمية تطوير واستعمال نظم لتوفيرها وإدارتها، والتي تعرف بنظم المعلومات[١٥٠].

ويعرف نظام المعلومات على أنه: "جهاز أو مصلحة تجمع المعلومات من عدة مصادر داخلية وخارجية، وتعالجها باستعمال موارد بشرية، مادية، تقنية ومعنوية، ويوفر هذا الجهاز المعلومات الضرورية في الوقت المناسب للمسؤولين بمختلف مستويات القرار والإدارة، حتى يتمكنوا من القيام بالإجراءات المناسبة بهدف أداء أعمالهم بالشكل الملائم"[١٥١].

لقد أصبح وجود نظام المعلومات ضرورة حتمية لتطوير المؤسسة إذ يسمح بتحقيق ما يلي[١٥٢]:

"- توفير ووصف دقيق للوضعية الماضية والحالية للمؤسسة ونشاطاتها.
- تسهيل عملية اتخاذ القرارات للآجال القصيرة، المتوسطة والطويلة.
- اكتشاف الفروقات بين التوقعات وما تم تحقيقه فعلاً مع شرح الأسباب.
- إثارة إجراءات تصحيحية.
- جمع وحجز المعلومات المتوافرة، تخزينها، معالجتها، ثم إيصالها إلى مستعمليها."

وهناك عدة مزايا تتحقق للمؤسسة من توافر نظام جيد للمعلومات بها، من أهمها[١٥٣]:

- تحقيق الكفاءة، أي أداء المهام بصورة أرع أو بتكلفة أقل.
- الوصول إلى الفعالية، أي مدى تحقق أهداف المؤسسة بواسطة اتخاذ قرارات ذات جودة أفضل.
- تحسين أداء الخدمة وتقديم خدمة ذات مستوى أفضل للعملاء.
- خلق وتطوير المنتج، مثل استخدام آلات الصرف السريع في البنوك.
- التعرف على الفرص واستغلالها بسرعة قبل أن يتنبه لها المنافسون.
- ربط العملاء بالشركة وضمان ولائهم، من خلال جعلهم أكثر قرباً منها بتحقيق مستوى أفضل من الخدمات.

كما يساعد نظام المعلومات المؤسسة على التعرف على بيئتها، وتحديد توجهاتها المستقبلية، وكذا إمداد الإدارة العليا والعمال بالمعلومات اللازمة لهم لاتخاذ القرارات المناسبة والملائمة وفي الوقت المناسب.

وتمد الإدارة العليا بمعلومات عن الفرص والتهديدات الناتجة عن البيئة الخارجية وكذا مؤشرات الأداء الخاص بالمؤسسة مما يساعدها على تعظيم قيمتها المضافة، زيادة حصتها السوقية وتعزيز ميزتها التنافسية[١٥٤].

---

١٥٠ نادية العارف، "الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة"، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦٨.

١٥١ ناصر دادي عدون، "الإدارة والتخطيط الاستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٥.

١٥٢ فاضل بمينة فوزية، "أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص ٥٨ و ٨٢.

١٥٣ معالي فهمي حيدر، "نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، مرجع سبق ذكره، ص ٣٦-٣٧.

١٥٤ نادية العارف، "الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة"، مرجع سبق ذكره، ص ٢٧٦.

٤. اليقظة التنافسية[155]:

تعريف اليقظة:

يعرفها (Michel CARTIER) على أ ا: "النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكـل المـستجدات في القطاع الذي نشغله، كما تعبر اليقظة عن مدى الحيطة التي توليها المؤسسة تجاه عالمنا المتغير".
ويعتبرها (Jakobiak) بأ ا : "رصد للبيئة، والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة، المنتقـاة والمعالجـة وهذا لغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية".
كما تعتبر أيضاً الوظيفة التي ترتبط بتسيير موارد المعلومات لتجعل المؤسسة أكثر ذكاء وتنافسية، والتي تقدم مزايا تنافسية لمؤسسة.

تعريف اليقظة التنافسية:

"هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين، وهي تم أيضاً بالبيئة الـتي تتطور فيها المؤسسات المنافسة، وهذا من خلال جمع المعلومات المحصل عليها من خلال تحليل الصناعة وتحليل المنافسة (نقاط القوة ونقاط الضعف)، ثم تحليلها، فاستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار بالمؤسسة".
وتسعى اليقظة التنافسية إلى تحديد كل من الأداء الحالي للمؤسسات المنافسة، استراتيجيات هـذه الأخـيرة، أهدافها وقدرا ا.

دور اليقظة التنافسية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة:

لقد أدت التغيرات الحديثة التي يعرفها العالم حالياً كالعولمة، التطور السريع للتكنولوجيـا وتعـدد مـصادر المعلومات إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، مما أدى إلى حتمية تيقظ هذه الأخيرة إلى بيئتها والتعـرف على متغيرا ا، والتي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال اليقظة التنافسية باعتبارها مورد هام في خلق وتعزيز الميـزة التنافسية للمؤسسة.

ومن أهم المزايا التي تملكها اليقظة التنافسية والتي تساهم في بناء وتطوير ميزة تنافسية للمؤسسة:
"- المعرفة المعمقة للأسواق وللمنافسة، واكتساب موقع قوة لطرح سلعها وخدما ا المبتكرة في السوق.
- تقليص دورة حياة المنتج، والتسيير الجيد للوقت.
- زيادة أثر التعاضد داخل المؤسسة، وحل المشاكل بطريقة سريعة.
- الحصول على مورد وافر من المعرفة والخبرات، والتحسين المستمر في السلع والخدمات.
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن، والتحسين الدائم لعلاقا ا معهم ومع مورديها.
- المساهمة في نشاطات البحث والتطوير وعمليات اتخاذ القرار".

---

[155] نحاسية رتيبة، "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة"،مرجع سبق ذكره، ص ٦٦-٦٨ و ٩٦-٩٨.

٥. المرونة:

"تتعرض المؤسسة التي تبحث عن اكتساب أو تحسين قدر ا [التنافسية] في سوق تنافسي متغير ومتطـور إلى أخطار وتغيرات تفرض عليها تكيفاً مستمراً ومتواصلاً، فعلى هذه المؤسـسة أن تكـون مرنـة في تـسييرها وتنظيمها...[إذ تعد] المرونة أهم عامل ..[لاكتساب] أو تحسين قابليتها التنافسية"[١٥٦].

إذ تفرض متطلبات المنافسة على المؤسسة أن تحقق تشكيلة متنوعة وواسعة من المنتجـات والخـدمات ممـا يساعدها على بلوغ رضا فئات مختلفة من المستهلكين، وتعد هذه المرونة في الاستجابة إلى متطلبات الأسـواق سلاحاً فعالاً وميزة تنافسية قوية في مواجهة حدة المنافسة، فهي تعزز قدرة المؤسسة في تصنيع تشكيلة واسـعة من المنتجات الجديدة وبطريقة مستمرة، مما يؤدي إلى تحقيق رضا العملاء وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة[١٥٧].

وتعرف المرونة على أ ا:[١٥٨] "قدرة العمليات على التغير من منتج إلى آخر أو من زبون إلى آخر بأقل تكلفة أو تأخير ممكنين. وتمتاز المرونة باعتبارها ميزة تنافسية من خلال ما يلي:

- استخدام المرونة في تلبية حاجات المستهلك المختلفة.
- استخدام المرونة في تلبية التغيرات الطارئة في السوق".

٦. المعرفة ومعرفة كيفية العمل:

تعتبر المعرفة حصيلة من خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة أفراد، ولقد أصبحت المعرفـة أكثر الموارد أهمية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة. والمؤسسة المتميزة هي التي تتمكن من استغلال المعرفة التي تمتلكها وتجسيدها على شكل تكنولوجيات جديدة وابتكار سلع وخدمات جديدة[١٥٩].

وتتعدد مصادر المعرفة التي تمتلكها المؤسسة، إذ تستمدها من الجامعات المختصة، المدارس العليـا، مراكـز البحث، والاشتراك في ا لات العلمية والتقنية المتخصصة، وذلك بغية اقتناء المعارف الجديدة الخاصة بمجـال نشاطها. كما يمكن أن تنشأ المعرفة داخل المؤسسة من خلال حل مشاكلها الإنتاجية، التنظيمية والتسييرية. وتقوم المعرفة بتعزيز القدرات الإبداعية وإثراءها بشكل مستمر، مما يؤدي إلى خلق مزايا تنافسية قوية[١٦٠].

---

[١٥٦] فاضل يمينة فوزية، "أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص ١٢٠.

[١٥٧] عبد الستار محمد العلي، "إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي"، مرجع سبق ذكره، ص ٣٩.

[١٥٨] نفس المرجع السابق، ص ٤٤.

[١٥٩] نحاسية رتيبة، "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة"،مرجع سبق ذكره، ص ٥٩.

[١٦٠] عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، وتطويرها"، مرجع سبق ذكره، ص ٥٥.

أما معرفة كيفية العمل فتعني الدرجة الراقية من الإتقان لنشاطات المؤسسة مقارنة بمنافسيها، سواء تعلق الأمر بالنشاطات الإنتاجية، التنظيمية، أو التسويقية، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة تسمح لها بـالتفوق على منافسيها، وتستمد معرفة كيفية العمل مصدرها من التجربة المكتسبة والخبرة[١٦١].

٧. التكلفة:

تعتبر التكلفة سلاحاً تنافسياً هاماً، ذلك أنه لا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكـاليف، وتسعى كافة المؤسسات وخاصة المتميزة تنافسياً منها إلى تحقيق أقل تكلفة ممكنة مقارنة بمنافسيها. لذا تستعمل تحليل عناصر التكلفة بهدف ترشيدها مما يساهم في تحسين الكفاءة وتحديد أسعار تنافسية وتعظـيم القيمـة المضافة[١٦٢].

وتعمل المؤسسات التي تعتمد على الريادة في التكلفة لمواجهة المنافسة على تقليص واختزال كافة أنواع الفاقد والضائع، وذلك باستعمال هيكلة التكلفة وفحص القدرات الإنتاجية[١٦٣].

٨. الوقت:

يعتبر الوقت من أشد التحديات الخاصة بالمنافسة، وذلك راجع للجهود المبذولة من قبل المنافسين بهدف تحقيق المرونة اللازمة في الأساليب التكنولوجية التي تستعملها وكذا في قدرتها على الاستجابة الفعالة للطلب المتغير والمتنوع لعملائها[١٦٤].

تعريف الإدارة التنافسية للوقت:

تعرف على أنها[١٦٥]: "فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت لتحقيق النتائج الباهرة، الإنجازات الرائعة والارتقاء بالمشروعات إلى مستويات التفوق والتميز..من خلال الارتقاء والتطوير الذاتي من أجل الابتكار والتجديد، بهدف تعظيم المزايا التنافسية للوصول إلى درجات الكفاءة التصديرية لضمان اختراق الأسواق الدولية".

---

١٦١ نفس المرجع السابق، ص ٥٥.

١٦٢ أحمد سيد مصطفى، "التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية"، مرجع سبق ذكره، ص ٣٦٩.

١٦٣ عبد الستار محمد العلي، "إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي"، مرجع سبق ذكره، ص ٣٨.

١٦٤ JOCOU Pierre et LUCAS Frédéric, "Au cœur du changement: Une autre démarche de management , la qualité totale",op.cit, P 65.

١٦٥ محسن أحمد الخضيري، "الإدارة التنافسية للوقت: المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد الجات"، إيتراك للنشر، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٥.

كما تعرف أيضاً على أ ا: "الاستراتيجية التي تستخدمها المؤسسة في الحصول على ميزة تنافسية من خـلال تحقيق أقصى سرعة ممكنة لإنجاز الوظائف الحرجة أو الأساسية للمؤسسة مثل تطوير وتحسين المنـتج، إنجـاز طلبات الزبائن والإنتاج وتوريد السلع إلى الزبائن وخدمات ما بعد البيع"[١٦٦].

ويكون التنافس بين المؤسسات على أساس اختصار الوقت في ابتكار وتقديم منتج جديد، في إنتاج وتقـديم المنتج، وتسليم المنتجات في الوقت المتفق عليه دون تأخير. فمثلاً، شركة "**سيم** " الألمانية كانـت تـستغرق (١٣) ساعة في إنتاج جهاز التلفزيون المحمول، بينما كان إنتاجه يستغرق أقل بكثير من ذلك في المؤسـسات المنافسة الأخرى مثل "**نوكيا**"الفنلندية و"**إريكسون**" السويدية و"**ألكاتيل**" الفرنسية[١٦٧].

أهداف الإدارة التنافسية للوقت:

إن الهدف الرئيسي للإدارة بالوقت هو الوصول إلى أفضل صيغ أو طريقة لاستثمار الوقت، وتحقيـق أكـبر منفعة أو عائد ممكن، وتسمح إدارة الوقت بتحقيق الأهداف التالية[١٦٨]:

- تعظيم الاستفادة الكاملة من موارد المؤسسة.
- معالجة أي عاطل أو هدر أو معيب في العمليات الإنتاجية.
- رفع معدلات الإنجاز إلى أعلى درجا ا.
- اكتساب مزايا تنافسية قوية ومتفوقة عن المنافسين.
- قدرة أكبر على التواصل، الاستمرار والديمومة.
- تعزيز الإدراك بضرورة نجاح الأفراد.
- استخدام أساليب المشاركة وتحقيق التنسيق بين جهود الأفراد.
- إتاحة الفرصة أمام الأفراد للإبداع والابتكار لتحقيق التفوق على الآخرين.
- زيادة الإنتاجية وبالتالي تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.
- تحسين الأداء العام للمؤسسة بتحقيق مزايا التكلفة الأقل وزيادة قدر ا على دخول الأسواق العالمية.

---

[١٦٦] عبد الستار محمد العلي، "إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي"، مرجع سبق ذكره، ص ٤٨.

[١٦٧] أحمد سيد مصطفى، "التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية"، مرجع سبق ذكره، ص ٣٦٦.

[١٦٨] محسن أحمد الخضيري، "الإدارة التنافسية للوقت: المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد الجات"، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠-٢٥.

الإنتاج في الوقت المحدد (Just In Time):

لم تعد تركز المؤسسات استراتيجيا ا التنافسية على سعر المنتج وجودته فقط، وإنما أصبح الزمن (السرعة في التوريد والتسويق) عنصراً هاماً من عناصر المنافسة، ويعتبر أسلوب الإنتاج في الوقت المناسب أحد التقنيـات الأساسية في تحقيق المنافسة بالوقت[١٦٩].

ويعتبر الإنتاج في الوقت المحدد: "طريقة لتشغيل الأعمال المتكررة التي تركز على ا هودات المستمرة للقضاء على الانحرافات والفاقد في العملية الإنتاجية، وهي تركز على التدفق السليم للمواد في منظومة التشغيل وهـي تستفيد من استخدام الأحجام الصغيرة مع الجودة العالية وفرق العمل الماهرة"[١٧٠].

كما نعني بالإنتاج في الوقت المحدد: "الحصول على الخامات بالكمية المحددة أو الصحيحة بالجودة المحددة في الوقت المحدد وفي موقع الإنتاج المحدد"[١٧١].

و دف هذه التقنية إلى تحقيق الأهداف التالية[١٧٢]:

- تحسين وقت التوريد لخدمة العميل.
- القضاء على الإنتاج الفائض (إنتاج بقدر الاحتياجات).
- تجنب الإنتاج المعيب.
- التركيز على العمليات الفعالة.
- الحفاظ على المخزون صفر.

ويعتبر المورد البشري العامل الرئيسي لنجاح هذه التقنية، وذلك من خلال قدرة العمال على تنفيذ ما يسند إليهم من مهام بالكفاءة اللازمة، لذا يجب زيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة وتعزيز تعـاو م وتـضامنهم في تحقيق أهداف هذه التقنية[١٧٣].

وقد سهلت التطورات التكنولوجية المتسارعة عملية المنافسة على أساس الوقت، فاستخدام تبادل البيانـات الإلكترونية سهل كثيراً في عملية توريد الطلبات إلى المؤسسات الصناعية آنياً، كما ساهم استخدام الحاسـب الآلي في عمليات تصميم وتطوير المنتجات الجديدة[١٧٤].

---

[١٦٩] عبد الستار محمد العلي، "إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي"، مرجع سبق ذكره، ص ٢٤.

[١٧٠] فريد راغب النجار، "إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي"، مرجع سبق ذكره، ص ٤١٠-٤١١.

[١٧١] سونيا محمد البكري، "تخطيط ومراقبة الإنتاج"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٠، ص ٣٤١.

[١٧٢] فريد راغب النجار، "إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي"، مرجع سبق ذكره، ص ٤١٠.

[١٧٣] جاسم مجيد، "الإدارة الحديثة في التسويق – الوقت – الجودة"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص ١٦٨.

[١٧٤] عبد الستار محمد العلي، "إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي"، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥.

وهناك عدة مزايا يختص ا نظام الإنتاج في الوقت المحدد، أهمها[١٧٥]:

- يسمح قصر وقت تنفيذ الطلبيات الصغيرة وسرعة المعلومات المرتدة عن مستوى العمليات بكشف العيوب ومعالجتها بسرعة.
- تساهم الجدولة الدقيقة لإنتاج الدفعات الصغيرة في الكشف عن الخلل أو العيب في العمليات السابقة.
- تمكن محدودية الكميات المنتجة فحص جودة المنتجات النهائية بصفة كاملة.
- يتيح تكرار إنتاج كميات صغيرة مرونة الاستجابة للتغيير في الطلب السوقي وفي اتجاهات المنافسة.
- يؤدي الإنتاج بدفعات صغيرة إلى خفض تكلفة المخزون.

الوقت كميزة تنافسية:

يساهم الوقت في تحقيق ميزات تنافسية من خلال الأوجه التالية[١٧٦]:

"- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة في الأسواق، من خلال اختصار زمن دورة المنتج.
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.
- تخفيض زمن الدورة للعميل.
- الالتزام بجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع."

إن اعتماد المنافسة على عامل الوقت أصبح الطريق الأساسي في بناء الميزة التنافسية، ذلك أن التغيرات السريعة التي تجري في الأسواق تتطلب الاستجابة السريعة لها، لذا فإن المنافسة المعتمدة على عامل الوقت تعتبر الاستراتيجية التي تحقق الميزة التنافسية من خلال السرعة في إجراء التغيرات في العمليات الإنتاجية للمؤسسة مثل تطوير المنتج وإدخال الطلبات والإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى تقديم الخدمة[١٧٧].

٣,٣.II – الموارد البشرية والكفاءات

١,٣,٣.II – الموارد البشرية

إن أهم عامل في نجاح المؤسسة وتفوقها هو امتلاك الموارد البشرية المتميزة، والتي تعتبر مصدراً للإبداع والابتكار وأهم وأثمن أصول المؤسسة، كما تعد أيضاً المصدر الحقيقي لتعظيم القيمة المضافة، بالإضافة إلى قدرا على تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية قوية.

[١٧٥] أحمد سيد مصطفى، "إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات"، مرجع سبق ذكره، ص ٥٢٧-٥٢٩.

[١٧٦] عبد الستار محمد العلي، "إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي"، مرجع سبق ذكره، ص ٤٥.

[١٧٧] GIGET Marc, ″La Dynamique Stratégique de l’Entreprise ″, op.cit, P 116.

فالموارد البشرية تمثل مصدراً لتميز المؤسسة، والتي تحقق لها ميزة تنافسية، ذلك أن نجاحها أساساً يعود إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية[١٧٨].

١. دور الموارد البشرية في خلق وتطوير الميزات التنافسية:

تسعى المؤسسات المعاصرة في ظل البيئة الحالية الحادة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية علـى غيرهـا مـن المؤسسات المنافسة، وذلك بإضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانيا ا ومواردها المختلفة والتي يأتي في مقدمتها الموارد البشرية، وتؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في جعل العنصر البشري ميـزة تنافسية بواسطة مجموعة من الأنشطة والخطط والبرامج المرتبطة بالعنصر البشري في المؤسسة.

وحتى يمكن لإدارة الموارد البشرية المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة يجب أن تقوم بإعـداد برامجها المختلفة في إطار استراتيجية المؤسسة من جهة ووفق متطلبات عملائها من جهة أخرى[١٧٩].

وقد زاد إدراك المؤسسات لإمكانية تحقيقها لميزة تنافسية من خلال قوة عاملة أكثر جودة والتي تساعدها في المنافسة على أسس سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق، جودة المنتج والخدمة، والمنتجات المتميزة والابتكـارات التكنولوجية. مما زاد من أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد لبشرية.

وتعرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أ ا: "عملية الربط ما بين إدارة الموارد البشرية والأهداف والغايات الاستراتيجية لتحسين الأداء التنظيمي، وتنمية بيئة ثقافية تنظيمية تكون أكثر مرونة وقدرة على تـبني السلوك الابتكاري"[١٨٠].

ومن أهم الوظائف التي تقوم ا إدارة الموارد البشرية لاستخدام العنصر البشري كأساس للتميز[١٨١]:

- استقطاب وتكوين أيدي عاملة ذات كفاءة، مع تحديد الاحتياجات اللازمة منها.
- تدريب وتنمية القوى العاملة بصفة مستمرة لزيادة قدرا م ومهارا م.
- مكافأة الأفراد وتعويضهم بما يلائم الجهد والعمل الذي يبذلونه.
- تحقيق التكامل بين مصالح الفرد والمؤسسة، والتأكيد على خلق جو مناسب للعمل.

ويعد المورد البشري العنصر الفاعل والأساسي في عملية بناء وتعزيز الميزة التنافسية، ذلك أنه وراء كل عملية ابتكار، اختراع، تجديد، وتطوير مستمر، وتجسيد لهذه المبتكرات والاختراعات في أرض الواقع.

---

[١٧٨] معالي فهمي حيدر، "نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، مرجع سبق ذكره، ص ٩.
[١٧٩] مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٣-٢٠٠٤، ص١٣.
[١٨٠] راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٣-٢٠٠٤، ص ١٠.
[١٨١] صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، ٢٠٠٢، ص ١٨-١٩.

ولقد تبين للإدارة المعاصرة أن أهم الموارد التي تمتلكها تتمثل في المورد البشري والذي يساهم في تكوين الميزات التنافسية واستمرارها، وأن ما يتاح لديها من موارد مادية، مالية، تقنية، ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص –وإن كانت شرطاً أساسياً للوصول إلى الميزة التنافسية- ليست شرطاً كافياً لتكوين هذه الميزة. مما يحتم على المؤسسة الاستثمار في هذا المورد، وذلك من خلال شحذ قدراته الفكرية وإطلاق الفرص أمامه للإبداع والتطوير وتعزيز قدراته في اتخاذ القرارات المناسبة[١٨٢].

فنجاح المنظمات وتفوقها على منافسيها يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية وأداء الموارد البشرية، ومن أهم المميزات التي يجب أن تتصف بها هذه الأخيرة لتساهم في نجاح وتفوق المؤسسة ما يلي[١٨٣]:

- أن تكون نادرة، بمعنى امتلاكها لقدرات ومهارات نادرة ومميزة غير متاحة للمنافسين، كالقدرة على الابتكار، الإبداع، قبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة.
- أن تكون قادرة على خلق وتعظيم القيمة المضافة من خلال تنظيمها غير المسبوق وتجانس وتكامل المهارات والخبرات وكذا القدرات العالية على العمل في الفريق.
- أن يصعب على المنافسين تقليدها ومحاكاتها سواء كان ذلك باستخدام التأهيل أو التدريب، ولعل أفضل مثال على ذلك هو الموارد البشرية اليابانية.

وتساهم إدارة الموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال[١٨٤]:

- اختيار العمال الذين يمتلكون القدرة على الابتكار والتطوير والأداء الجيد لمهامهم ووظائفهم.
- إعداد العمال للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة للإنتاج والعمليات.
- تنمية الولاء والانتماء للمنظمة من خلال تحسين بيئة العمل.
- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة فيه.
- تحقيق رضا العملاء والعاملين والحفاظ عليهم، ومن ثم تنمية سمعة طيبة عن المنظمة في المجتمع.

٢. التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

أثبتت دراسة أجرتها مؤسسة (Towers Perrin) الاستشارية على عينة من (٣٠٠٠) من المديرين والمتخصصين في مجال دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، أن أهم التحديات التي تواجهها هي[١٨٥]:

---

[١٨٢] علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص ١١٧.

[١٨٣] نفس المرجع السابق، ص ١١٧-١١٨.

[١٨٤] جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٣، ص ٢٤.

[١٨٥] نفس المرجع السابق، ص ٢٥.

- أن الإنتاجية والجودة وتحقيق رضا المستهلك والربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة تعتبر الأهداف التي يجب أن تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- أن مجالات تركيز إدارة الموارد البشرية يجب أن تشمل تحقيق الجودة، تقديم خدمة متميزة للعملاء، تحسين الإنتاجية، مشاركة العاملين، تنمية فرق العمل، وخلق قوة عمل مرنة.
- ضرورة الاستجابة أكثر لمتطلبات السوق.
- أن تنمية سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون مسؤولية مشتركة لكل أفراد المؤسسة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية قد تحولت بالفعل من مجرد وظيفة متخصصة ومستقلة إلى اعتبارها مصدراً للقدرة التنافسية للمؤسسة وذلك من خلال المشاركة الفعالة لها في تعظيم أداء هذه الأخيرة.

٣. أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية:

لكي تمتلك المؤسسة الموارد البشرية المتميزة يجب أن توفر مجموعة من المتطلبات والأسس التي يمكن حصرها في النقاط التالية[١٨٦]:

- استخدام مختلف الوسائل والطرق لاستقطاب الموارد البشرية المتميزة ومن ثم الاختيار الكفء للأفراد المرشحين لشغل الوظائف بما يساهم في بناء وتطوير ميزات تنافسية للمؤسسة، والتأكد من مدى توافق خصائص هؤلاء الأفراد مع متطلبات هذه الوظائف.
- الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، وذلك بعدم انحصاره على الأفراد الذين يبدون قصوراً في مستويات أدائهم وإنما اشتماله على جميع أفراد المؤسسة بمختلف مستويات أدائهم، مما يساهم في تثمين وتعزيز معارفهم وبالتالي تحسين وتطوير أدائهم.
- تخويل الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات للأفراد المتميزين فيما يخص تنظيم وتفعيل الموارد المخصصة لتنفيذ المهام المسندة إليهم، وتطبيق مبدأ المحاسبة بالنتائج والمسائلة وفقاً للإنجازات، وليس على أساس الالتزام بقواعد ونظم العمل وغض النظر عن النتائج.
- تطبيق نظم المشاركة في الأرباح والذي يقضي بإتاحة الفرصة للعمال للمشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري وتوزيع أسهم مجانية لتحفيزهم على تحسين أدائهم.
- ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في المؤتمرات والفعاليات العلمية والمهنية المختلفة، وإن اقتضى الأمر ذلك دفع رسوم الاشتراك عن هؤلاء الأفراد وكذا رسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية.

---

[١٨٦] علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص ١١٥، ٣٦٩، ١١٦، ٧٥، ٣٦٨، ٦٢، ٣٧٢، ١٣١،و ٢٤٨.

- تنمية واستثمار القدرات الفكرية والإبداعية للأفراد وإتاحة الفرص للمتميزين منهم لتجسيد أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة، والعمل بمبدأ الابتكار أو الفناء. فالمؤسسات الأكثر نجاحاً هي التي تسعى إلى جعل كل فرد "**رجل أعمال** في **ذاته**" وتدفعه وتحفزه إلى الابتكار وتحمل المسؤولية والأخطار.
- تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية في المؤسسة وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين كافة الأفراد وتحقيق أسس الانتماء والولاء للمؤسسة.
- مراجعة وتطوير هيكل الرواتب والتعويضات المالية للعاملين وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل.
- فتح قنوات الاتصال وتيسير تدفقات المعلومات والمعرفة بين أفراد المؤسسة مما يساهم في تعظيم الفائدة من تطور هذه المعرفة الناتجة عن التعامل والتداول بها.
- إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اقتراح الاستراتيجيات وتطوير النظم، وتأمين مناخ من الانفتاح الفكري لتحفيز العمال على الإبداع والابتكار لإثراء المعرفة التي تمتلكها المؤسسة.
- تطبيق إدارة الأداء التي تجمع بين العناصر البشرية، المادية، التقنية، والتنظيمية في إطار متناسق ومتكامل مع مراعاة الأبعاد الثقافية، الفكرية، والاجتماعية للموارد البشرية عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم.

٤. دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية:

توجد ثلاث طرق أساسية يتم من خلالها تحقيق ميزة تنافسية بواسطة إدارة الموارد البشرية، وهي[١٨٧]:

إعداد وتطبيق استراتيجية المؤسسة: فتوفير مشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية والوظيفية، مع تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة. ويستند التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على التحليل البيئي، وتلتزم الإدارة بضرورة تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية. ذلك أن تكاليف العمالة تشكل ٨٠ % من تكاليف التشغيل، لذا على المؤسسة الاهتمام بالاستغلال الكفء لرأس مالها البشري لامتلاك ميزة تنافسية قوية.

القدرة على إدارة التغيير: تحتم البيئة شديدة الديناميكية قيام المؤسسات بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير، والذي لا يتحقق إلا من خلال الاستخدام السليم لمهارات وخبرات إدارة الموارد البشرية، مما يتطلب تعيين واختيار أفراد يتصفون بالمرونة، مع العمل على تنمية مهاراتهم وملكاتهم، وكذا قدراتهم الابتكارية.

---

[١٨٧] مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، مرجع سبق ذكره، ص ٢١-٢٦.

بناء التوحد الاستراتيجي للمؤسسة: التوحد الاستراتيجي هو درجة مشاركة جماهير المؤسسة سواء كانوا داخلها (العاملين) أو خارجها (العملاء، أصحاب الأسهم..) في مجموعة القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المؤسسة. فمثلاً إذا كانت خدمة العميل من القيم الأساسية التي تحكم أداء المؤسسة فإن تلك القيمة يجب أن تكون متبناة من طرف العاملين، الإدارة، الموردين والمساهمين.

ويعد خلق الالتزام لدى العاملين نحو خدمة العميل أحد المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية وذلك عن طريق إعداد وتنفيذ البرامج التي تركز على أهمية خدمة العميل خاصة فيما يتعلق بالتدريب، التحفيز وتقييم الأداء.

وقد تتعارض مصالح الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة مما يؤدي إلى صعوبة تحقيق التوحد الاستراتيجي.
إن قدرة أي مؤسسة على تدعيم قدرتها التنافسية يعتمد على نجاحها في جذب الأفراد الذين يتوافر لديهم المهارات الضرورية والمحافظة عليهم للوصول بتلك المؤسسة إلى التنافسية، ويعد جذب هؤلاء الأفراد والمحافظة عليهم من الأنشطة الرئيسية للموارد البشرية[188].

II.٢,٣,٣ – الكفاءات

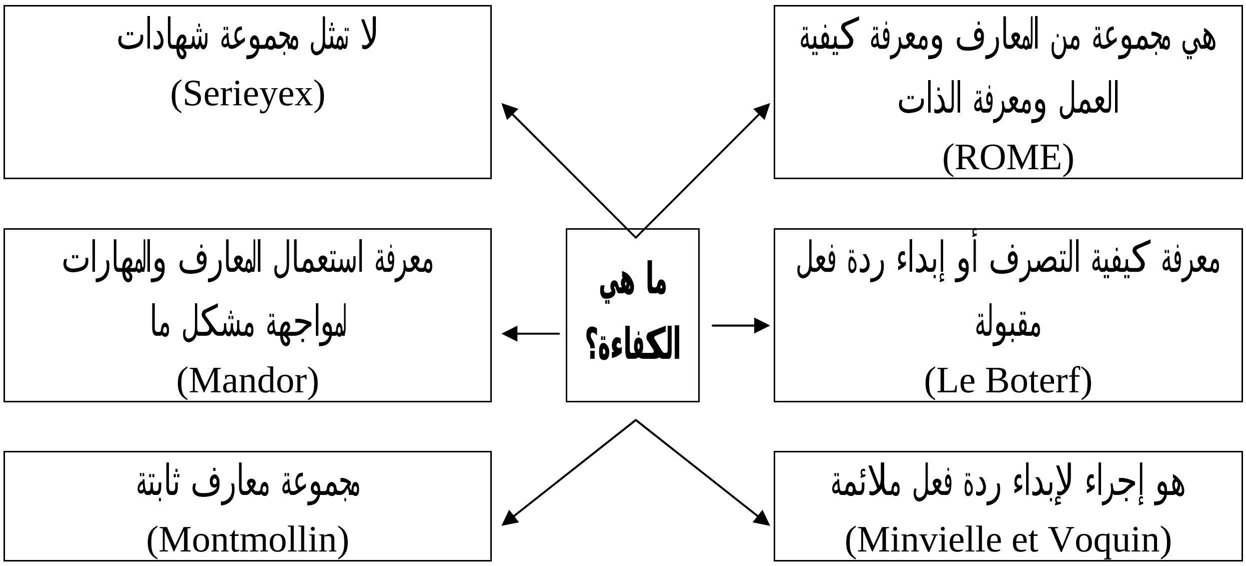
١. تعريف الكفاءة.

"تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وتعد صعبة التقليد من قبل المنافسين"[189].

وقد اتخذت الكفاءة عدة تعاريف، نوضح أهمها من خلال الشكل التالي[190]:

١٨٨ نفس المرجع السابق، ص ١٦.
١٨٩ عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، وتطويرها"، مرجع سبق ذكره، ص ٥٧.
١٩٠ JOLIS Nadine, ″La Compétence au coeur succés de votre entreprise ″, ed.d'Organisations, Paris, 2000, P 22.

الشكل رقم II.١٠ – أهم التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءات



ويعد التعلم العنصر الرئيسي لبناء الكفاءات البشرية اللازمة لإحداث التقدم والتطور في جميع ا الات[١٩١].

٢. أنواع الكفاءات.

تصنف الكفاءات إلى صنفين رئيسيين:

الكفاءات الفردية[١٩٢]:

يعرفها (Leboyer) على أ ا: "حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجـل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة".

ومن بين الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية ما يلي:

أن يكون الفرد حيوياً - أن يقوم بما يجب القيام به - سريع التعلم - يستطيع اتخاذ القرار- قادر علـى قيـادة الأتباع- ينشئ الجو المناسب للتطور - الوقوف في وجه مثيري المشاكل - متجه نحو العمل مـع الجماعـة - يوظف مساعدين مهرة - يبني علاقات جيدة مع الآخرين - إنساني وحساس - حازم وواقعي - يوفق بـين عمله وحياته الشخصية - يعرف نقاط ضعفه وقوته - يجعل الأشخاص في وضعية مريحة - يتصرف بمرونة.

ويمكن للمؤسسة الحيازة على الكفاءات الفردية بالاعتماد على معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، وكذا تكوين الأفراد بشكل يتناسب مع المناصب التي يشغلو ا دف تحقيق ربحية أعلى.

[١٩١] http://www.plofm.com/news_page_3187.htm

[١٩٢] عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، وتطويرها"، مرجع سبق ذكره، ص ٥٧ – ٥٨.

الكفاءات الجماعية أو المحورية:

إن أسرع طريقة تمكن المؤسسة من الوصول إلى الفرص المستقبلية (المنتجـات والأسـواق المحتملـة) هـي الكفاءات المحورية (Core Competencies) أو الكفاءات المتميزة (Distinctive Competencies) أو القدرات (Capacities)والتي تحقق للمؤسسة مركز القيادة أو الريادة فيما تقدمه من سلع وخدمات.

وتعرف الكفاءات المحورية على أ ا: "تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة، الأصول الملموسـة أو غـير الملموسة ذات الطابع الخاص، التكنولوجيات فائقة المستوى، والروتينيات (التصرفات المنتظمة) والتي تشكل في مجملها أساساً جيداً وقاعدة لطاقات المنظمة على التنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال أعمـال (أو نشاط) معين"[193].

كما يعرفها (Larregle) على أ ا: "تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة، فهي لا تحل محل الموارد بـل تـسمح بتطويرها وتراكمها"[194].

وتدعى هذه الكفاءات بالمحورية لأن بقاء المؤسسة، تطورها أو انسحا ا يتوقف عليها، ومن بين الخـصائص الأساسية الواجب توافرها في هذه الكفاءات[195]:

- أن تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق.
- أن تساهم في تحقيق الجزء الأكبر من القيمة التي يلحظها الزبون في المنتج.
- أن يصعب تقليدها أو محاكا ا من قبل المؤسسات المنافسة.

ويتم خلق هذه الكفاءات المحورية من خلال تنمية، توصيل وتبادل المعلومات أو المعرفة بين أعضاء المؤسـسة (رأس المال البشري). ومن بين الأمثلة التي تجسد الكفاءات المحورية في بعض الـشركات العالميـة، شـركة (Sony) التي تتمتع بكفاءة محورية تتمثل في قدر ا على تصميم وتقديم منتجات ذات أحجام صـغيرة ممـا يساهم في إضافة قيمة للعميل تكمن في إمكانية حمل المنتج بسهولة والتنقل به من مكان لآخر[196].

---

١٩٣ نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص ٣٣ – ٣٤.

١٩٤ عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، وتطويرها"، مرجع سبق ذكره، ص ٥٩.

١٩٥ نفس المرجع السابق، ص ٥٩.

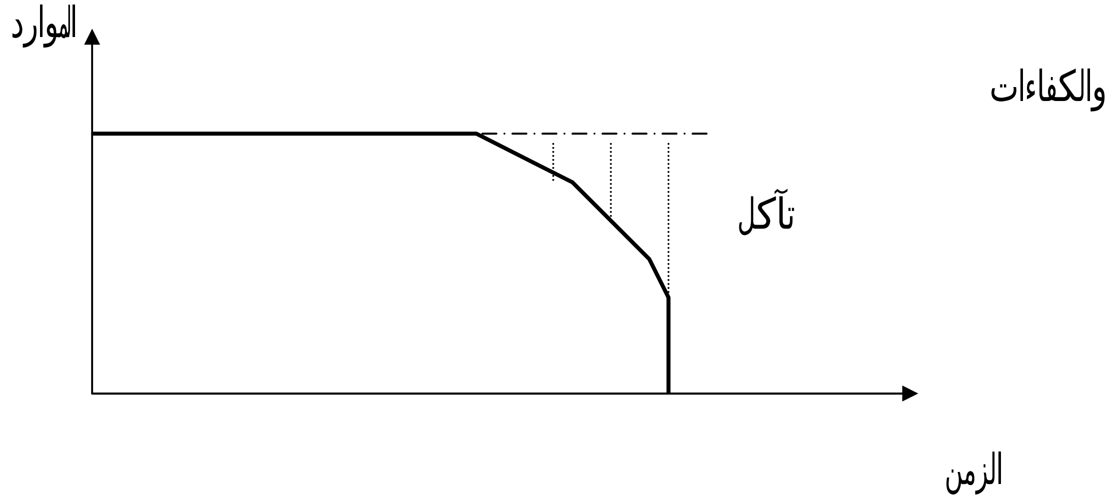
١٩٦ نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص ٣٤.

وعلى المؤسسة أن تجدد وتطور كفاءا ا المحورية بواسطة القدرات الديناميكية التي تمتلكها، والمتمثلة في[١٩٧]:

- التعلم الذي يسمح ببناء الكفاءات المحورية بالاستناد على تجارب المؤسسة.
- الإبداع الذي يخلق كفاءات محورية جديدة انطلاقاً من الكفاءات الحالية.
- تحديد العلاقات الكامنة بين الكفاءات وكيفية تطور هذه العلاقات عبر الزمن.
- الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى حكراً على المؤسسة والحيلولة دون تدهورها.

إن عدم استثمار المؤسسة في الموارد والكفاءات التي تمتلكها يؤدي إلى تآكل وتقادم هذه الأخيرة، مما يـؤدي إلى تراجع المركز التنافسي للمؤسسة مقارنة بالمنافسين[١٩٨]. والشكل التالي يوضح ذلك[١٩٩]:

الشكل رقم II.١١ – تقادم الموارد والكفاءات



ويجب التفريق بين كيفية تآكل الموارد وكيفية تآكل الكفاءات، فالموارد تتآكل عند اسـتعمالها، في حـين تتآكل الكفاءات لعدم استعمالها، لأن مصدرها الأفراد، ويعد قمع رغبا م في إظهـار مهـارا م وقـدرا م الإبداعية سبباً ودافعاً لاضمحلال وفناء هذه المهارات والقدرات[٢٠٠].

ولحماية الميزة التنافسية الناتجة عن هذه الموارد والكفاءات تسعى المؤسسة إلى إضفاء نـوع مـن الـضبابية والغموض عليها والتي تدعى بالسبب المبهم (Ambiguite Caual)، مما يصعب على المنافسين فهم مصدرها وبالتالي تقليدها أو محاكا ا[٢٠١].

---

[١٩٧] عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، وتطويرها"، مرجع سبق ذكره، ص ٥٩.

[١٩٨] نفس المرجع السابق، ص ٥٩.

[١٩٩] نفس المرجع السابق، ص ٦٠.

[٢٠٠] نفس المرجع السابق، ص ٦٠.

٤,٣.II – الإطار الوطني مصدر لبناء مزايا تنافسية وطنية

بعض الدول تتمتع بموارد طبيعية وفيرة كالبرازيل، بينما لا تملك دول أخرى سوى عنصر القوى العاملة الرخيصة كالمكسيك مثلاً، وتركز بعض الدول الأخرى على التعليم، في حين تركز الولايات المتحدة الأمريكية على تقديم كل ما هو جديد.

وتتفاوت الدول فيما تقدمه للمؤسسات، لذا تفضل عدة مؤسسات نقل نشاطها إلى دول أخرى للاستفادة من المزايا التي تقدمها هذه الدول[٢٠٢].

ولا تعد العوامل الطبيعية العامل الوحيد لخلق ميزة تنافسية، فمستوى النمو والتنمية له دور كبير في بناء الميزة، ذلك أن الدول النامية تملك عنصر التكلفة الأقل للموارد البشرية، التي تعتبر مرتفعة التكلفة في الدول المتقدمة[٢٠٣].

وقد تنبع الميزة التنافسية للدولة من قيمة عملتها، ومثال ذلك ارتفاع سعر اليورو في أسواق الصرف سنة ٢٠٠٤ والذي أدى إلى إضعاف قدرة المنتجين من دول منطقة اليورو على المنافسة بنسبة ٢ %، مما أدى إلى إضعاف الميزة التنافسية القائمة على التكلفة لمنتجي منطقة اليورو بنسبة ١٠% بالمقارنة بعام ٢٠٠٢[٢٠٤].

ويوضح الجدول التالي دور الموارد الوطنية في تحقيق ميزة تنافسية دولية[٢٠٥]:

الجدول رقم ٣.II – دور الموارد الطبيعية في تحقيق ميزة تنافسية وطنية

الدولة	المزايا الوطنية	المنتج أو الخدمة
كندا	مساحات واسعة من الأراضي وموارد طبيعية كثيرة	الأخشاب والغاز الطبيعي والأسماك
كوستاريكا	مناخ دافئ وتربة بركانية خصبة	الموز والفواكه الاستوائية
سويسرا	الاستقرار السياسي وسياسة الحياد ومستوى معيشي ملائم وثقافة وطنية عالية	البنوك وخدمات التأمين والساعات والأدوات الدقيقة

---

٢٠١ نفس المرجع السابق، ص ٦٠.

٢٠٢ نادية العارف، "الإدارة الاستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص ١١٧.

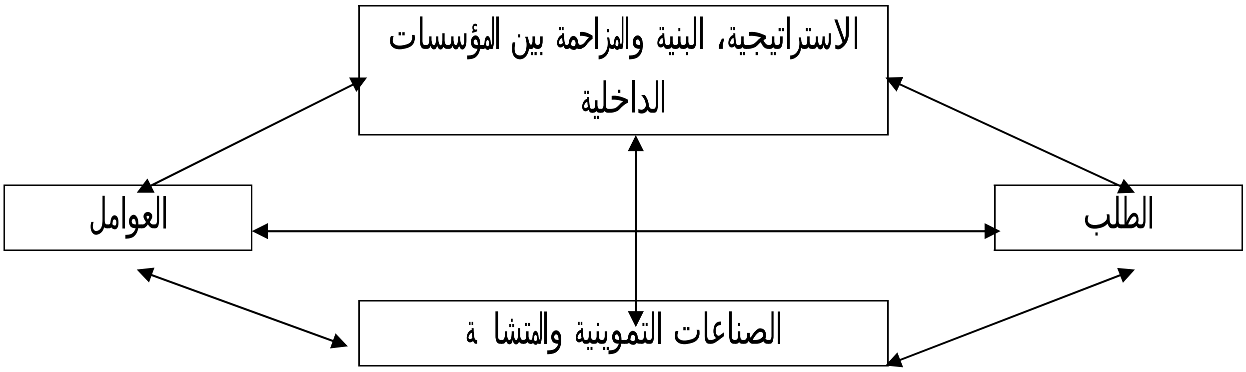
٢٠٣ http://www.ahram.org.eg/acpss/ahram/2001/1/1READ96.htm

٢٠٤ http://www.aljazeera.net/economics/2004/1/1-29-6.htm

٢٠٥ خالد العامري، "الإدارة الاستراتيجية"، تأليف جيمس سي كراج وروبرت إم جرانت، دار فاروق للنشر، القاهرة، ٢٠٠٣، ص١٥٧-١٥٨.

تتميز وتتفوق عدة دول في بعض القطاعات عن الدول الأخرى، وذلك راجع لامتلاكها ميـزة أو مزايـا تنافسية قوية تخولها لأن تكون رائدة في هذا القطاع. ويوضح الشكل التالي عناصر الإطار الوطني[٢٠٦]:

الشكل رقم II.١٢ – عناصر الإطار الوطني



يتضح من خلال الشكل السابق أن الإطار الوطني لتحقيق مزايا تنافسية وطنية يتكون من[٢٠٧]:

II.١,٤,٣ – العوامل

إن حيازة الدولة على عوامل الإنتاج (اللازمة لممارسة الصناعة والمتمثلة في اليد العالـ ة، الأرض ، المـوارد الطبيعية، رؤوس الأموال والبنية التحتية) تساهم في تحقيق ميزة تنافسية.

١. **التزود بالعوامل:** تصنف العوامل إلى خمسة أصناف رئيسية، وهي:
- الموارد البشرية، وتشمل الكفاءات، المهارات، المؤهلات وشروط العمل.
- الموارد الفيزيائية، متمثلة في وفرة وجودة وتكلفة كافة الموارد المادية اللازمة في عوامل الإنتاج، كالأرض.
- الموارد المعرفية، والتي تتضمن المعرفة التقنية والعلمية للدولة ومدى درايتها بالأسواق وبتغيرا ا.
- الموارد المالية، والتي تمثل رؤوس الأموال المتاحة لدى الدولة لتمويل مؤسسا ا.
- البنية التحتية، وتشمل كل من وسائل النقل المتوفرة، أنظمة الاتصالات، ظروف الحياة والعمل.

٢. **ترتيب العوامل:** يتم ترتيب العوامل وفق معيارين هامين، وهما:
- **درجة البساطة والتعقيد:** حيث تصنف العوامل وفق هذا المعيار إلى عوامل بسيطة ليست فائقة الأهميـ ة، وعوامل مركبة ومعقدة تعتبر أساس لبناء الميزة التنافسية ولتمييز منتجات هذه الدولة، وتعد هذه العوامل نادرة نسبياً، أهمها الموارد البشرية المتميزة، التكنولوجيات المتطورة، والقدرة على الابتكار والإبداع.

[٢٠٦] عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، وتطويرها"، مرجع سبق ذكره، ص ٦٢.
[٢٠٧] نفس المرجع السابق، ص ٦٢ – ٧٣.

- **درجة التخصص:** وتصنف العوامل وفق هذا المعيار إلى عوامل غير متخصصة تستعمل من قبـل كافـة الصناعات كشبكة الطرقات والأسواق المالية، وعوامل متخصصة صعبة التقليد، تعد كأساس لبناء مزايـا تنافسية مستمرة ودائمة، وتشمل الموارد البشرية المؤهلة، المعرفة الخاصة بمجالات دقيقة.

٣. **إنشاء العوامل:**

إن الاستثمار في تحويل الموارد إلى ميزة تنافسية لا يكفي، إذ يجب إعادة الاستثمار بصفة دائمة وذلك بهدف تحسين جودة الموارد، مما يتطلب المحافظة عليها وحمايتها من التقادم، والذي يتحقق من خلال سياسات استثمار على نطاق واسع، فنجاح دولة في قطاع معين يعتمد على مدى استعدادها لإنشاء العوامل الضرورية والعمـل على تحسينها بصفة مستمرة، ويرتكز أيضاً على قدرة المؤسسات على التعرف بالعوامل المركبة والمتخصصة التي ستساعدها على التميز في مجال نشاطها وتحقيق الميزات التنافسية للمؤسسة.

II.٣,٤,٢ – الطلب

١. **تركيبة الطلب الداخلي:**

تحدد تركيبة الطلب الداخلي طريقة تلبية حاجات المستهلكين، ومن خصائص الطلب الداخلي:

- تجزئة الطلب أو أجزاء السوق المشكلة للطلب الداخلي.
- درجة إلحاح الزبائن والتي تؤدي إلى زيادة إبداع المؤسسات وتحسين منتجاتها.
- التنبؤ باحتياجات الزبائن مما يسهل سرعة الاستجابة إليهم.

٢. **حجم الطلب وطريقة نموه:** ويتضح ذلك من خلال الأوجه التالية:

- يؤدي حجم الطلب الداخلي واتساع السوق المحلية بالصناعات إلى تلبية هذا الطلب، وقد يتعداه إلى تلبية الطلب الخارجي أيضاً.
- تعدد العملاء، مما يتيح الفرصة للإبداع بهدف تلبية حاجات فئات مختلفة من الزبائن العاديين.
- يؤدي معدل نمو الطلب إلى سرعة نمو الصناعة واعتماد التكنولوجيات الحديثة لتلبية هذا الطلب السريع.
- يساهم الطلب الداخلي المبكر في تحقيق أسبقية واسعة للمؤسسات المحلية عن مؤسسات الدول الأخرى.
- يؤدي تشبع الطلب الداخلي المبكر إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات المحلية واستقصاء الضعيفة منها.

II.٣،٤،٣ – الصناعات التموينية والمتشابهة

١. الميزة التنافسية للصناعات التموينية.

يؤدي وجود صناعات تموينية منافسة على المستوى العالمي إلى الحيازة على مزايا تنافسية وطنية، إذ توفر هذه الصناعات التموينية للصناعات الأخرى فرصة الحصول على مدخلات تقدم علاقة (جودة/سعر) أفضل من المؤسسات المنافسة لها في الدول الأخرى. ويرتكز تميز هذه الصناعات على وجود موردين محليين أقوياء يساهمون في نقل الأفكار الجديدة والإبداعات لعملائهم.

٢. الميزة التنافسية للصناعات المتشابهة.

الصناعات المتشابهة هي تلك الصناعات التي تشترك أو تنسق الأنشطة فيما بينها، والتي تصنع منتجات متكاملة (كالحواسب والبرمجيات)، ويساهم وجودها في دولة ما في ظهور صناعات تنافسية جديدة، إذ تتشارك المؤسسات الداخلية المتشابهة في تأسيس نشاط متكامل فيما بينها مما يعزز نموها واستمرارها. فالنجاح الدولي لصناعة ما يؤدي بالضرورة إلى خلق الطلب على المنتجات والخدمات المكملة لها.

II.٤،٤،٣ – الاستراتيجية، البنية والمزاحمة بين المؤسسات الداخلية

١. استراتيجية وبنية المؤسسات الداخلية.

يؤثر الإطار الوطني على طريقة تسيير المؤسسات، ففي إيطاليا مثلاً، تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات التمويل الخاص والتي تدار كعائلات ممتدة، مكانة مميزة في الأسواق الدولية.

ونميز اختلافات بين البلدان فيما يخص المفاهيم والتطبيقات التسييرية لكل من التكوين، التجربة، البنية والتنظيم، أهمية المبادرة الفردية، طبيعة أدوات اتخاذ القرار، طبيعة العلاقات مع العملاء، القدرة على التنسيق بين الوظائف، الموقف تجاه الأنشطة الدولية، العلاقات بين العمال، وقدرة الإبداع والتقدم في المؤسسات.

كما نميز أيضاً اختلافات في الثقافة الوطنية، متمثلة في الموقف تجاه السلطة، عادات الاتصال بين الأفراد، موقف العمال إزاء التنظيم، الممارسات المهنية، والمتغيرات الاجتماعية والثقافية لهذه الدولة. وترتبط الاستراتيجية، البنية والمزاحمة بين المؤسسات بكل من أهداف المؤسسة، أهداف الأفراد، تأثير الشهرة والأولويات الوطنية، والالتزام الدائم بالمحافظة على مصالح المؤسسة.

٢. المزاحمة الداخلية.

ترتبط شدة المزاحمة الداخلية بتطوير واستمرار الميزة التنافسية في صناعة ما، وتدفع المزاحمة الداخلية المؤسسات إلى تطوير أدائها، تخفيض تكاليفها، تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، وإبداع وابتكار طرق ومنتجات جديدة.

كما تؤدي المزاحمة إلى تحفيز المنافسين الجدد على دخول صناعة ما، وكذا تقديم مزايا تنافسية مربحة تـرغم المؤسسات على التصدير دف تطوير نشاطها وزيادة ربحيتها. وتساهم المزاحمة في انتقاء المؤسسات القوية التي تستطيع أن تصمد في وجه المنافسة الدولية.

ولتحتل المؤسسات مكانة قوية في الأسواق العالمية يجب أن تكون دوماً قادرة على تجديد وتطوير منتجا ـا وخدما ا وفق المتطلبات والاحتياجات المتغيرة والمتجددة لعملائها، وهذا الهدف لا يمكن تحقيقه إلا من خلال جهود البحوث، الإبداع والتطوير.

II.٥,٣ – الإبداع مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

لقد تزايد الاهتمام مؤخراً بعمليات الإبداع (الابتكار) بفعل شدة المنافسة واحتدامها على المـستوى المحلـي والعالمي، إذ أصبح يعد مصدراً للتميز والتفرد على المنافسين، وأساساً لبناء وضمان ميزة تنافسية قوية ودائمة.

ويعد الإبداع والقدرة على خلق الأفكار الجديدة المحرك الأساسي لنجاح المؤسسة، لذا على هذه الأخيرة أن تسعى إلى تعظيمها وحمايتها لضمان تعزيز ميز ا التنافسية[٢٠٨].

II.١,٥,٣ – الإبداع

١. تعريف الإبداع (الابتكار).

يعتبر كل من المنتجات الإلكترونية والكهروم لية والهاتف النقال، وغيرها من المنتجات التي تملأ الأسواق في الوقت الحالي إبداعات تكنولوجية.

ويعرف (Schumpeter) الإبداع التكنولوجي على أنه: "نتائج إنشاء أو تكوين وظيفة جديدة في الإنتاج، أو إحداث تغيير في منتج قائم مسبقاً، أو خلق منتج جديد"[٢٠٩].

كما يعرف أيضاً على أنه: "عملية التفكير التي ينتج عنها عمل جديد يرضي مجموعة من الأفراد، وهو دالـة لمتغيرتين، الحماس والخبرة"[٢١٠].

ويعد الإبداع عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار وأشكال فنية ونظريات ومنتجـات تتـصف بـالتفرد والحداثة[٢١١].

---

٢٠٨ http://www.wipo.int/ar/sme/ip_business/managing_ip/business_planning.htm

٢٠٩ MADOROR Davier, ″Réussir sa start – up : Après la start – up mania″, ed. Dunod, Paris, 2001, P 8.

٢١٠ عبد الرحمان توفيق، "الإدارة العليا: التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي"، مرجع سبق ذكره، ص ٣٩-٦٠.

٢١١ محمود حسن حسيني، "إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات"، تأليف نيجل كنج ونيل أندرسون، دار المريخ للنشر، الرياض، ٢٠٠٤، ص ٤٢.

وتتوصل المؤسسة إلى تحقيق الإبداع من خلال الربط بين الكفاءات والمعرفة التي تمتلكها -خاصـة العلميـة والتكنولوجية التي تساعدها على تصميم منتجا ا وخدما ا- وبين انطباعات وانتقادات عملائها[٢١٢].

وقد زاد الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره مصدراً للمعرفة التي أصبحت محور الابتكار[٢١٣]. ويتمثل الإبداع في تطوير شيء جديد وإدراجه بنجاح في السوق، فالأفكار الجيدة التي لا تتعدى مرحلة التطوير أو التي لم يتم تبنيها في الأسواق لا تعد إبداعاً[٢١٤].

وتعد استراتيجية الإبداع من أهم الاستراتيجيات التي تطبقها المؤسسة، فالإبداع يساهم في إعـادة انطـلاق المؤسسة وزيادة نموها، وبالتالي نمو القطاع بأكمله، كما يؤثر الإبداع أيضاً على هيكل المنافسة وعلى المركـز التنافسي للمؤسسة، حيث يمنح الإبداع ميزة تنافسية وأسبقية للمؤسسة المبدعة على منافسيها[٢١٥].

٢. التحديات التي تواجه عمليات الإبداع والابتكار.

توجد مجموعة من التحديات يتوجب على المؤسسة مواجهتها لإطلاق وتطوير طاقات الإبداع، أهمها[٢١٦]:

- إيجاد الآليات الفعالة للكشف عن الفرص أو الأفكار الجديدة.
- وضع البرامج اللازمة لإيجاد حلول إبداعية للمشاكل التي يعاني منها العملاء حالياً.
- وضع آليات متابعة للتغيرات الحاصلة في أذواق وإمكانيات الشراء لدى العملاء، التقدم التكنولوجي، بالإضافة إلى ظروف المنافسين والتغيرات الخاصة بقدرا م التنافسية.
- تحديد وقت التوقف، الانسحاب والدخول النموذجية لكل نمط من أنماط التطوير السلعي أو الخدمي.
- وضع البرامج والسياسات الفعالة للتغلب على المصاعب التنظيمية وبشكل دوري، مع تحفيز الأفـراد المعنيين بعملية التطوير على تحمل مخاطر التطوير والإبداع والاستعداد لها.

٣. أساليب التدريب على التفكير الإبداعي في المؤسسات المعاصرة.

توجد العديد من الطرق والأساليب التي تؤدي إلى خلق وتطوير التفكير الإبداعي لدى العمـال داخـل المؤسسة، إلا أن المسؤولين والمسيرين ليسوا مستعدين للمشاركة والمساهمة في تطبيق هذه الأساليب[٢١٧].

---

[٢١٢] GIGUET Marc, ″La dynamique stratégique de l'entreprise : Innovation, croissance, et redéploiement à partir de l'arbre de compétence″, op.cit, P19.

[٢١٣] http://www.arado.org.eg/director.asp

[٢١٤] MADOROR Davier, ″Réussir sa start – up : Après la start – up mania″, op.cit, P 8.

[٢١٥] THIETART Raymond, ″La stratégie de l'entreprise″, op.cit, P165-167.

[٢١٦] محمد إبراهيم عبيدات، "تطوير المنتجات الجديدة"، دار وائل للنشر، الأردن، ٢٠٠٠، ص ٤٦-٤٧.

[٢١٧] GLASS Neil, ″Management : Les 10 défis″, op.cit, P 97.

ومن بين الأساليب التي تتبعها المؤسسات المعاصرة لخلق وتوفير المناخ الإبداعي الملائم، ما يلي[٢١٨]:

- اشتراك كافة الفئات العمرية من العمال في المؤسسة لإيجاد الأفكار الجديدة والمبدعة.
- التدريب المنظم للفئات الشابة باعتبارها أكثر حافزية وحماسة للتفكير الحر الإبداعي.
- إيجاد دوائر للقيادات الإبداعية والابتكارات داخل المؤسسات نفسها مع منحها كافة أشكال الدعم.
- المساهمة في دعم المراكز الإبداعية الخارجية، مما يساهم في تطوير سلع وخدمات مبتكرة وجديدة.

ومن بين أساليب تطوير التفكير الإبداعي تنشيط الذكاء والقدرات الذاتية وتحديد الفئـات البـشرية ذات القدرات الإبداعية وتنمية المناخ المناسب للابتكار، التجديد، التطوير وتنشيط المعرفة[٢١٩].

٤. عوامل نجاح استراتيجية الإبداع.

يمكن توضيح أهم عوامل نجاح استراتيجية الإبداع من خلال الجدول التالي[٢٢٠]:

الجدول رقم II.٤ – عوامل نجاح استراتيجية الإبداع

العوامل	النسبة المئوية للنتائج
تكيف المنتج مع السوق	٨٥ %
تكيف المنتج مع كفاءة المؤسسة	٦٥ %
التفوق التكنولوجي للمنتج	٥٢ %
دعم الإدارة العليا	٤٥ %
اللجوء إلى عمليات التقييم	٣٥ %
بيئة مناسبة	٣٢ %
تنظيم ملائم	١٥ %

إن هذه النتائج توضح ضرورة الاهتمام بمتطلبات السوق، المؤسسة، التكنولوجيا وخصائص المنتج لدى وضع استراتيجية الإبداع والتجديد.

ويلعب فريق البحوث والتطوير دوراً فعالاً في تطوير المنتجات الجديدة وتحسين المنتجات القديمـة، إذ يعـد مسؤولاً عن إدخال التكنولوجيات الجديدة في العمليات الإنتاجية للمؤسسة، وكذا تعديل المنتجات لكي تلائم أذواق ومتطلبات العملاء[٢٢١].

---

[٢١٨] محمد إبراهيم عبيدات، "تطوير المنتجات الجديدة"، مرجع سبق ذكره، ص ٥٣-٥٤.

[٢١٩] فريد النجار، "إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية: مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة"، مرجع سبق ذكره، ص ٤٣٧.

[٢٢٠] THIETART Raymond, "La stratégie de l'entreprise", op.cit, P 169.

[٢٢١] نادية العارف، "الإدارة الاستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص ٣٨٤.

II.٣,٥,٢ – البحوث والتطوير

١. تعريف البحوث والتطوير.

تقوم المنشآت بمختلف أشكالها بالإنفاق على عمليات البحوث والتطوير بهدف تحقيق التميز من خلال خلق وتطوير منتجات وخدمات جديدة.

وعلى الرغم من قدرة المؤسسات الصغيرة على تحسين أدائها عن طريق التركيز على قطاعات صغيرة في السوق، إلا أن الميزة التنافسية لمنافسيها التي ترتكز على قدرتهم على الإنفاق على برامج البحوث والتطوير تشكل خطراً عليهم[٢٢٢].

ويتوقف حجم مساندة الإدارة العليا للبحوث والتطوير على حجم الموارد المتاحة للمؤسسة، ويوضح الجدول التالي حجم الإنفاق على جهود البحوث والتطوير في أفضل شركات الولايات المتحدة الأمريكية[٢٢٣]:

الجدول رقم II.٥ – أمثلة عن ترتيب الإنفاق على البحوث والتطوير

اسم الشركة	الإنفاق بالمليون دولار	زيادة الإنفاق عن العام السابق	البحوث والتطوير /المبيعات
جنرال موتورز	٨,٩٠٠	٨,٥ %	٥,٦ %
فورد للسيارات	٦,٨٢١	٣ %	٤,٦ %
أي بي أم	٣,٩٣٤	١٦,٢ %	٥,٢ %
موتورولا	٢,٣٩٤	٩ %	٨,٦ %
جونسن أند جونسن	١,٩٠٥	١٦,٦ %	٨,٨ %

"وتشير الدراسات إلى أن الشركات الأكثر نجاحاً تستخدم استراتيجية البحوث والتطوير التي تربط الفرص الخارجية بجوانب القوة الداخلية وبالأهداف. وتتسم سياسات البحوث والتطوير الفعالة بتحقيق التطابق بين الفرص التسويقية والقدرات الداخلية كما تقدم وسيلة لمراجعة كل الأفكار"[٢٢٤].

---

[٢٢٢] كامل السيد غراب، "الإدارة الاستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية"، ردمك للطباعة، الرياض، ١٩٩٥، ص١٨٩.

[٢٢٣] نادية العارف، "الإدارة الاستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص ٣٨٦.

[٢٢٤] نفس المرجع السابق، ص ٣٨٦.

ويختلف توزيع التكلفة بين أنشطة البحوث والتطوير باختلاف طبيعة المؤسسة أو مجال الصناعة، ولكن التكاليف الكلية للبحوث والتطوير عادة لا تتعدى التكلفة المبدئية للإنتاج والتسويق. وتخصص المؤسسة ميزانية للبحوث والتطوير وفق أحد الطرق التالية:

- تمويل أكبر عدد ممكن من المشروعات المقترحة.
- استخدام أسلوب نسبة من المبيعات.
- تخصيص ميزانية تعادل ما ينفقه المنافسين على البحوث والتطوير.
- تحديد عدد المنتجات الجديدة الناجحة المطلوب تحقيقها، ومن ثم تقدير حجم الاستثمار المطلوب لإنجازها.

وقد تخصص المؤسسة إدارة خاصة للبحوث والتطوير، أو تقوم بالتعاقد الخارجي عليه[٢٢٥].

٢. أساسيات وأنواع البحوث والتطوير.

ترتكز سياسة البحوث والتطوير عل الأسس التالية[٢٢٦]:

- الالتزام بمتطلبات السوق كأساس في تحديد اتجاهات التطوير المستهدفة في منتجات المؤسسة.
- تقليد نتائج البحوث التطويرية في الصناعات العالمية، مما يساهم في الاقتصاد في الوقت، الجهد والمال.
- تطويع المنتجات وأساليب إنتاجها وفق متطلبات السوق وإمكانيات المؤسسة.
- التوفير في المواد الخام والمستلزمات دف تخفيض تكاليف الإنتاج.
- إحلال مواد خام ومستلزمات جديدة أقل تكلفة دون المساس بالجودة الكلية للمنتجات.
- تبسيط أساليب الإنتاج لتحقيق سرعة التدفق وكذا الاستخدام الأقصى للطاقات الإنتاجية المتاحة.
- تطوير أساليب الاختيار والقياس للتأكد من مستويات الجودة وتحقق المواصفات المحددة للمنتجات.

ويمكن التمييز بين ثلاث أنواع رئيسية للبحوث، وهي[٢٢٧]:

البحوث الأساسية:

وهي عبارة عن بحوث طويلة الأجل قد تأخذ خمس سنوات أو أكثر، وتعالج مشكلات عامة غير محددة بعد وتحتاج إلى استثمارات ضخمة نسبياً.

البحوث الرئيسية:

تعالج مشكلات محددة وتحتاج لاستثمار لا يتعدى عمره سنة واحدة.

---

[٢٢٥] نادية العارف، "التخطيط الاستراتيجي والعولمة"، مرجع سبق ذكره، ص ٢١٦.

[٢٢٦] علي السلمي، "السياسات الإدارية في عصر العولمة"، مرجع سبق ذكره، ص٨٧.

[٢٢٧] فريد النجار، "إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية: مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة"، مرجع سبق ذكره، ص ٤٣٨.

البحوث التطبيقية:

تعالج تطبيقات لبحث ذو نتائج معروفة ونجاح بالتجريب.

إن هذه البحوث تأتي نتيجة لاكتشاف حاجات جديدة لدى العملاء، أو لاقتراح مسبق من قبل مستشار في فريق البحث والتطوير، أو نتيجة قرار من قبل الهيئة العليا للمؤسسة.

ويساهم الإبداع في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة السباقة، كما يساعدها في الحيازة على موقع تنافسي قـوي وخبرة أكبر من المنافسين، ولتحافظ على هذا المركز يتطلب ذلك منها تـوفير وسـائل لحمايـة إبـداعا ا الخاصة[٢٢٨].

ولكي تحمي المؤسسة الإبداعات التي تتوصل إليها تلجأ إلى جعل براءات الاختراع جزءاً من عمليات البحث والتطوير، وذلك دف ضمان استثمارا ا المخصصة في خلق منتجات قد تكون قابلة للتقليد[٢٢٩].

تسعى المؤسسة من خلال عمليات الإبداع والابتكار التي تقوم ا إلى تحقيق منتجات وخدمات ترضي وتبهر عملائها، مما يضمن ولائهم وبالتالي استمرار المؤسسة ونموها، وعلى المؤسسة أن تراعي في هذا جودة المنـتج التي قد تشكل أساساً متيناً لبناء ميزا ا التنافسية.

[٢٢٨] BUCK Jean-Yves, ″Conseil et maîtrise de la qualité : Des structures, des prestations, des intervenants″, op.cit, P 121.
[٢٢٩] GAGNON Dominique et autres, ″L’Entreprise″, op.cit, P 271.

خلاصة الفصل الثاني

تعتبر التنافسية من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات حالياً، ذلك أن درجة التنافس في السوق تعد من العوامل التي تحدد قدرة المؤسسة على الصمود في وجه منافسيها وضمان استمرارها في السوق، وقد دفعت حدة التنافس في السوق الذي تنشط فيه المؤسسات إلى تطبيق أحدث الأساليب الإدارية لمواجهة هذه التنافسية، والتي تعتبر الإدارة الاستراتيجية أهمها، إذ تقوم هذه الأخيرة على مبدأ تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والفرص التي ستسعى لتعزيزها، وكذا نقاط الضعف والتهديدات التي ستحاول القضاء عليها. ومن ثم تحديد الاستراتيجيات التنافسية التي ستعتمدها لمواجهة منافسيها واحتلال مركز قوي في السوق.

وتجسد هذه الاستراتيجيات التنافسية المزايا التنافسية التي تعتمدها المؤسسة في مواجهة منافسيها، ويستحسن أن تكون مصادر تميز المؤسسة متعددة لتتفادى اكتشافها وتقليدها من قبل منافسيها.

كما يفترض على المؤسسة أن تعتمد على سلسلة القيمة **(لبورتر)** لتحديد الأنشطة التي تتميز فيها على منافسيها والتي يجب أن تركز عليها في خلق القيمة للعميل.

ومن أهم المصادر التي تعتمدها في تحقيق الميزة التنافسية الموارد الملموسة، الموارد غير الملموسة، الإدارة الإستراتيجية، الموارد البشرية والكفاءات، الموارد الوطنية، والإبداع والابتكار.

III – دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

المدخل:

التميز هو قدرة المؤسسة على إنجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق ا على منافسيها، بل وتتفوق ا على نفسها أيضاً[1].
ومن أهم المصادر التي ترتكز عليها المؤسسة لبناء ميزة تنافسية جودة المنتجات والخدمات، لذا سنحاول من خلال هذا الفصل إظهار أهمية ودور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال التطرق أولاً إلى دورها في خلق القيمة للعميل في المبحث الأول، ثم توضيح أهميتها في تحقيق رضا العميل وولائه في المبحث الثاني، أما في المبحث الثالث والأخير نبين ونشرح أهم الطرق المستخدمة في تحسين الجودة والتي تؤدي إلى بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، والمتمثلة في:

- الإنتاج في الوقت المحدد.
- إعادة الهندسة.
- القياس المقارن.
- إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو.

وفي آخر هذا الفصل نقوم بإيجاز أهم الأوجه التي تساهم من خلالها الجودة في خلق الميزة التنافسية وتعزيزها.

[1] علي السلمي، "إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص ١٢.

III.١ – خلق القيمة أساس تحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية للمؤسسة

تمهيد:

تعتبر القيمة أساساً لتحقيق الجودة وكذا لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة، ذلك أن هذه الأخيرة تسعى من خلال تحقيق وتعظيم القيمة الوصول إلى رضا العميل وضمان ولائه بهدف تأكيد بقائها في ظل السوق التنافسية الحالية.

III.١،١ – تعريف القيمة ولمن يتم توجيهها

يعرف (Zeithaml) القيمة على أنها: "التقييم العام لأهمية المنتج أو الخدمة من قبل المستهلك، وذلك على أساس ما يدركه مما يتحصل عليه"[٢].

والقيمة لا تعني القيمة المادية والمالية فقط، إذ تختلف القيمة باختلاف الطرف الذي يتحصل عليها، وتقوم المؤسسة بإضافة قيمة لكل من[٣]:

١. **العملاء:** إذ تقدم لهم المؤسسة قيمة من خلال المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجاتهم وربما تفوق رغباتهم وتوقعاتهم.
٢. **العاملين:** إذ تمنحهم المؤسسة قيمة بتوفير الجو والبيئة الملائمة لحثهم على التقدم والتطور، وكذا تقدير وتقييم جهود هؤلاء الأفراد وإسهاماتهم.
٣. **أصحاب الأسهم:** ويتم خلق قيمة لهم من خلال تعظيم سعر السهم وكذا حصة الأرباح التي يحصلون عليها.

وتعتبر إضافة قيمة للسلعة أو الخدمة هي مفتاح النجاح للمؤسسة، وذلك من خلال البحث الدائم والمستمر عن طرق جديدة لإضافة قيمة مادية أو معنوية في المنتج أو الخدمة لتحقيق رضا الأطراف ذات الصلة مع المؤسسة[٤].

وتعد خلق القيمة من مسؤولية جميع أفراد المؤسسة، من المسير، المعلوماتي، رئيس الموارد البشرية...وغيرهم[٥].

وتعتمد المؤسسة في منافستها مع المؤسسات الأخرى على خلق قيمة مضافة للعملاء بشكل يزيد ويختلف عما يقدمه المنافسون في السوق حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين أو تقدم نفس المنافع بسعر أقل، وذلك بهدف تعزيز مركزها التنافسي وزيادة حصتها السوقية[٦].

---

[٢] JOKUNG Octave, "Introduction au management de la valeur", op.cit, P 33.

[٣] عبد الرحمان توفيق، "قمة الأداء: كيف تجعل ١ % من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء"، تأليف: دافيد لاسكل وروي بيكوك، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك للنشر، القاهرة، ١٩٩٨، ص ٢٥-٢٦.

[٤] عبد السلام أبو قحف، "التنافسية وتغيير قواعد اللعبة: رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ١٩٩٧، ص ٩٨.

[٥] BOUIN Xavier, "Tous gestionnaires : Comprendre et maîtriser les outils de gestion à des fins opérationnelles", ed.Dunod, Paris, 2002, P 181.

[٦] مجموعة خبراء، "الملتقى العربي الثاني: التسويق في الوطن العربي (الفرص والتحديات)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ١٥٧.

ويرتبط تحقيق القيمة بالمعايير التالية[٧]:

- عائد المبيعات.
- تكلفة المواد الخام.
- رأس المال الفكري.
- التمويل الرأسمالي.
- إرضاء العميل.
- إدارة العمليات.
- إدارة الموارد.
- إدارة الأفراد وتحقيق رغباتم.

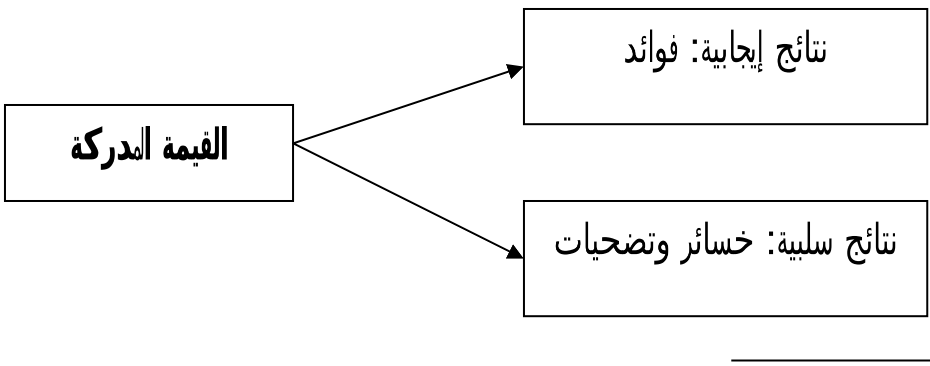
ولفهم عملية تحقيق القيمة يتوجب أولاً فهم مكوناتا.

٢,١.III – مكونات القيمة

بالنسبة للعميل، فإن شراء منتج أو خدمة ما يسمح له بتلبية احتياجاته وتحقيق رغباته. فعملية الشراء هذه تؤدي إلى عدة نتائج إيجابية (فوائد) ينتفع من خلالها العميل، ولكن أيضاً تنجم عنها عدة نتائج سلبية (خسائر) يتحملها هـذا الأخير، والتي يعد سعر الشراء أهمها[٨].

ويعرف علماء التسويق القيمة من خلال العلاقة بين الفوائد والخسائر التي يقوم العميل بإدراكها في المنتج أو الخدمة كما هو موضح في الشكل التالي[٩]:

الشكل رقم ١.III – القيمة علاقة بين النتائج السلبية والإيجابية المدركة في المنتج من قبل العميل



[٧] عبد الرحمان توفيق، "قمة الأداء: كيف تجعل ١ % من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء"، مرجع سبق ذكره، ص ٣٥.

[٨] JOKUNG Octave, "Introduction au management de la valeur", op.cit, P33-35.

[٩] Ibid, P 34.

وتعد كيفية تعظيم هذه العلاقة ـدف زيادة وتعزيز القيمة التي يدركها العميل في المنتج الذي تقدمه له المؤسسة من أكبر التحديات التي تواجه المسيرين، ذلك أنهم مجبرين على اختيار أحد السبل التالية: إما زيادة الفوائـد أو تخفـيض الخسائر التي يتحملها العميل.

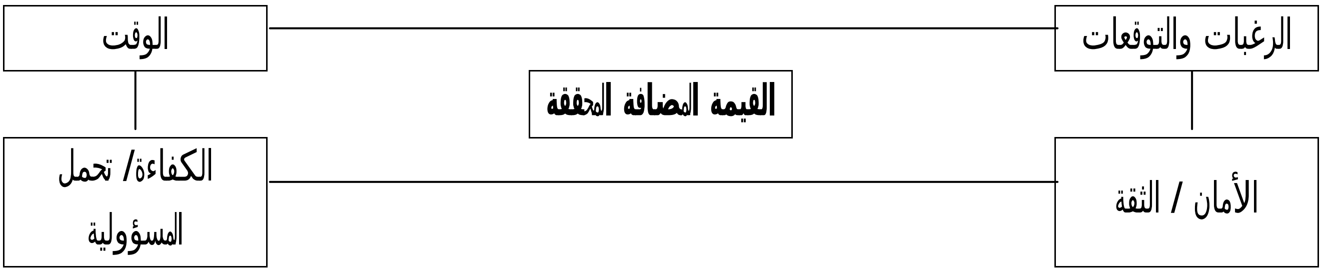
وقد أثبتت عدة دراسات في التسويق في قطاعات معينة بأن العميل يكون حساساً أكثر لزيادة الفوائد المحصل عليها مقارنة بالخسائر التي يتحملها لدى اقتناء منتج أو خدمة ما. فمثلاً في مجال الهاتف النقـال، تـضاعف المؤسـسات عروضها، وذلك من خلال تقديم عدة مزايا مع المحافظة على السعر ثابت، مثلاً مدة إضافية مجانية للاتصال بالنـسبة للأشهر الأولى، مما يزيد من شدة المنافسة بين المؤسسات.

وفي المقابل، فإن بعض المؤسسات تسعى إلى تقليص حجم الخسائر والتضحيات التي يتحملها العميل للحصول على منتجاتا أو خدماتا، وذلك ـدف تعظيم القيمة التي يتحصل عليها، بتقليص السعر مثلاً أو إجراء تسهيلات في تقديم طلبات الشراء أو آجال التسليم.

ونميز أربع مكونات أساسية للقيمة المضافة التي تقدمها المؤسسة للعميل من خلال منتجاتا وخدماتا، والتي يمكـن حصرها في الوقت، الكفاءة (تحمل المسؤولية)، الأمان أو الثقة، والرغبات والتوقعات[١٠].

ويوضح الشكل التالي هذه المكونات الأربعة للقيمة[١١]:

الشكل رقم III.٢ – المكونات الأربعة للقيمة المضافة



يتضح من خلال الشكل أن القيمة المضافة تتحقق من خلال توفير أربع مكونات أساسية في المنتج أو الخدمة، والتي تتمثل في الوقت الملائم لتقديم هذه الخدمة أو السلعة، توفير شروط الأمان فيها ـدف تعزيز ثقة العميل فيما تقدمه له المؤسسة، بالإضافة إلى كفاءة المنتج أو الخدمة في أداء المهمة التي يرغب فيها العميل، وكذا تلبية رغباته وتوقعاتـه أو حتى تجاوز هذه التوقعات.

[١٠] BOUAYAD Anis et D'ANDRE Emmanuel, "Strategie et metier de l'entreprise: Pourquoi et comment definir le metier de notre entreprise", ed.Dunod, Paris, 2000, P 57.
[١١] Ibid, P 58.

تعد عملية تحقيق القيمة للعميل في المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة له عملية فائقة الأهمية، فما هي الآثار المترتبة عن عملية خلق قيمة للعميل؟

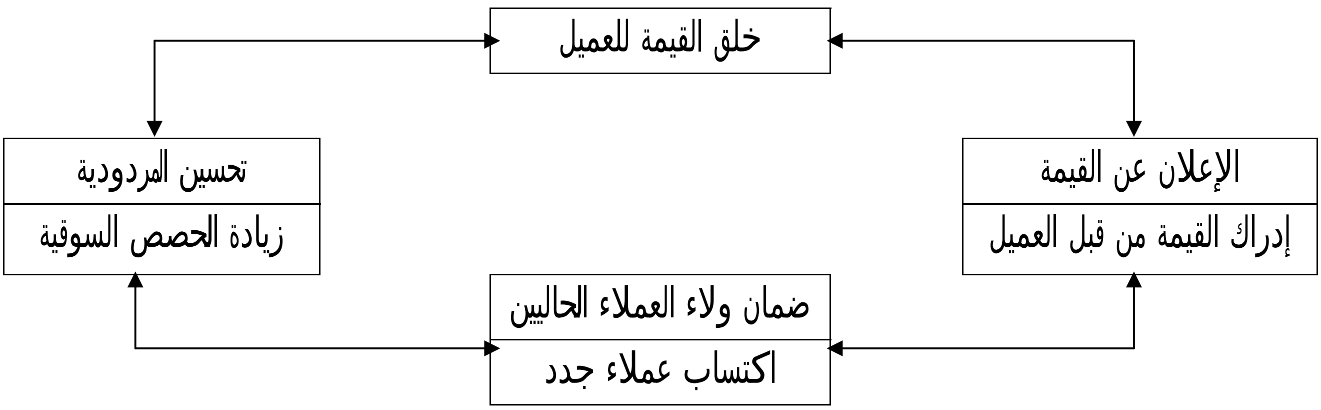
III.١,٣ – حلقة بناء القيمة للعميل

يحاول مسؤولي المؤسسات أن يضعوا الاستراتيجيات التي تلائم التغيرات التي تطرأ على بيئة المؤسسة، في حين يسعى مبدعي ومبتكري هذه المؤسسات إلى خلق وإبداع القيمة التي تساهم في تحقيق التفوق والريادة في مجال نشاطها دون الاكتراث لهذه المتغيرات البيئية[١٢].

ويعرف مفهوم القيمة أهمية متزايدة من قبل مسيري ومبدعي المؤسسة، فمثلاً (Marketing Science Institute) في الولايات المتحدة الأمريكية تقوم بدراسة الاهتمامات العليا لأكبر المؤسسات وأبرزها، وفي آخر دراساتا في فترة (١٩٩٨-٢٠٠٠) وضعت المؤسسات فهم خلق القيمة للعميل في مقدمة أولوياتا واهتماماتا.

وهذا الاهتمام المتزايد بخلق القيمة للعميل يتم تفسيره من خلال مدى التأثير الإيجابي الذي ينسب لهذه القيمة المحققة من قبل المؤسسة، والتي يتضح أثرها من خلال ما يدعى بحلقة خلق القيمة[١٣]. والتي نوضحها من خلال الشكل التالي[١٤]:

الشكل رقم III.٣ – حلقة خلق القيمة للعميل



---

[١٢] Harvard Business Review, "Les opportunités de croissance", les éditions d'Organisations, Paris, 1999, P 36.

[١٣] JOKUNG Octave, "Introduction au management de la valeur", op.cit, P 31.

[١٤] Ibid, P32.

إن أي عملية لخلق قيمة للعميل يجب أن يتم الإعلان عنها بهدف إدراكها بطريقة صحيحة من قبل العملاء، فهذا الإدراك الجيد يسمح بضمان وتحقيق ولاء أفضل من قبل العملاء الحاليين، كما يساهم في تأسيس علاقات دائمة معهم، ويمكن المؤسسة أيضاً من الحيازة على عملاء جدد.

إن هذه الزيادة في حجم العملاء الذين ستحوز عليهم المؤسسة ستؤدي إلى زيادة ونمو الحصص السوقية لهذه الأخيرة وبالتالي تأمين مركز تنافسي أفضل من المنافسين.

III.١,٤ – أساليب تحليل القيمة

تعرف تحليل القيمة: "كتقنية للتنافس، والتي تهدف إلى تحقيق المطابقة الأفضل أو الملائمة بين المنتج واحتياجات المستعمل"[١٥].

ويمكن التمييز بين أسلوبين أساسيين في تحليل القيمة، وهما[١٦]:

١. سلسلة القيمة:

تعد سلسلة القيمة التي أنشأها **(Porter)** أهم الطرق التي يتم من خلالها تحديد الأنشطة الأكثر أهمية في استراتيجية المؤسسة، والتي تسمح بفهم تأثيرها على التكلفة وعلى القيمة.

إذ تتمكن المؤسسة من خلق ميزة تنافسية من خلال ممارسة هذه الأنشطة الهامة بطريقة أفضل أو بتكلفة أقل من المنافسين مع اختيار مجموعة الأنشطة القادرة على إنتاج وتعظيم القيمة المحققة.
وترتكز قدرة المؤسسة على الصمود في وجه التنافسية بفضل تحكم أفضل في نشاطاتها الأساسية وفعالية أعلى في تسيير العلاقات التي تربط بين أنشطتها.

ويتم ترجمة القيمة التي تقدمها المؤسسة للعميل إما من خلال تخفيض التكاليف أو من خلال تحسين أداء هذه المنتجات والخدمات.

ويجب أن يتم تصميم سلسلة القيمة بمستوى عالي يمكن المؤسسة من بناء وتعزيز ميزاتها التنافسية، فعلى المؤسسة أن تقوم بتحديد والتركيز على أنشطة سلسلة القيمة التي تمنحها أسبقية على منافسيها وتدفق مالي على المدى الطويل للمنتجات والخدمات التي تلبي من خلالها الطلب المستقبلي لعملائها.

---

[١٥] SIEGEL Dominique, "Segmentation strategique et gestion de la qualité", La revue des sciences de gestion, N° 195, Mai-Jouin 20002, P 22.
[١٦]JOKUNG Octave et autres, , ″ Introduction au management de la valeur″, op.cit, P63-76.

كما وعلى المؤسسة أن تطور من الكفاءات المرتبطة بهذه الأنشطة لتحقيق الريادة والتميز، وذلك بتخصيص موارد لها أكثر من المنافسين، ومن ثم يتم تقليص وإلغاء الأنشطة التي لا تسيطر ولا تتحكم المؤسسة فيها بطريقة جيدة، بشرط أن لا تكون هذه الأنشطة أساسية في خلق قيمة لهذه الأخيرة.

٢. تحليل الموارد والكفاءات:

تعتبر الموارد أصول خاصة بالمؤسسة تساهم في خلق القيمة، ومن أهم موارد المؤسسة الموارد المالية، المادية، البشرية، التكنولوجية، التنظيمية وكذا سمعة المؤسسة، أما الكفاءات فتعتبر روتينيات تنظيمية تتواجد في عدة خطوط للمنتجات.

وللحفاظ على خلق القيمة بدون تغيير الوضعية الحالية للمؤسسة، يجب أن تكون الموارد والكفاءات التي تعد كأساس لخلق هذه القيمة، صعبة التقليد والمحاكاة من قبل المؤسسة.

فإذا ما استطاع المنافسون تقليد عمل المؤسسة بطريقة سريعة، فإن قدرة هذه الأخيرة على خلق قيمة لعملائها ستضمحل وتتلاشى.

ويمكن التمييز بين ثلاث طرق أساسية للحيلولة دون ذلك، وهي:

- **السبب المبهم:** والذي يجعل من الصعب على المنافسين معرفة وبالتالي تقليد الموارد والكفاءات التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

- **الترابط الزمني:** يصعب على المنافسين استدراك التأخير بينها وبين المؤسسة التي تملك أصولاً استغرقت سنوات كثيرة في بنائها، إذ لا يمكنهم الحصول على نفس النتائج باختصار وقت الإنجاز، وأحسن مثال على ذلك الكفاءات التي تستغرق وقتاً لتتكون وتتعزز لدى الأفراد داخل المؤسسة.

- **المحافظة الدائمة:** فإذا لم تقم المؤسسة بالمحافظة على كفاءاتا ومواردها فإنا ستتناقص فعاليتها وأثرها في تحقيق القيمة، وبالتالي إن لم تقم المؤسسة بصيانة أصولها الاستراتيجية فإن مركزها سيتراجع في السوق بالمقارنة بمنافسيها.

تشكل القيمة مصدراً لبناء ميزة تنافسية، فكيف يمكن للجودة أن تكون عاملاً أساسياً لخلق القيمة ولبناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة؟!

III.1.5 – الجودة طريق لتحقيق القيمة للعميل وبناء ميزة تنافسية للمؤسسة

إن تحقيق رضا العملاء وضمان ولائهم في ظل سوق شديدة التنافس لا يتحقق إلا من خلال تعظيم القيمة المقدمة في المنتجات والخدمات بصفة دائمة ومستمرة والتي يعرفها العميل بالجودة.

فالعميل يستطيع تقييم وتقدير هذه القيمة وإدراكها، على الأقل من خلال مقارنتها بالقيمة التي يقدمها المنافسون، كما يستعمل معاييره الخاصة في ذلك.

ومن أهم المعايير التي يستخدمها العميل في تقديره للقيمة:

- مجموع الخدمات المقدمة ودرجة مطابقة المنتج لتوقعات العميل.
- تكلفة الشراء والاستعمال.
- آجال التسليم.

ويفترض على المؤسسة أن تتم بهذه العناصر الثلاث للجودة، لأن العميل يملك خيارات كثيرة للشراء في ظل السوق التنافسية التي تنشط فيها المؤسسة. كما يفترض بها أيضاً أن تظهر اهتمامها بالعميل من خلال الاهتمام باحتياجاته ومحاولة تلبية هذه الاحتياجات[17].

كما تعد القيمة أيضاً أساساً لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، فالميزة التنافسية هي: "المقدرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها المستهلك من ذلك المنتج"[18].

وأفضل مثال على ذلك، الجودة العالية للمنتج والتي تمنح للمؤسسة ميزة تنافسية، ذلك أن الجودة تعظم من قيمة المنتج أو الخدمة من وجهة نظر العميل، مما يرفع من ثقته في المنتج وبالتالي في المؤسسة في حد ذاتها، وهذا يؤدي إلى زيادة الحصص السوقية لهذه المؤسسة وهذا يعني تحسين وضعيتها التنافسية وتعظيم أرباحها.

ولا يمكن الحديث عن الجودة بمعزل عن السعر، ذلك أن قرار الشراء الذي يتخذه المشتري يخضع لمدى تقييمه للعلاقة (جودة/سعر) الخاصة بالمنتج أو بالخدمة التي سيشتريها، وعلاقتها بالقيمة التي سيتحصل عليها.

ولقد طور (Broh) تقنية تدعى "**طريقة القيمة**" في تصميم جودة المنتج، إذ تحدد هذه الطريقة جودة المنتج أو الخدمة بواسطة عناصر السعر، ذلك أن "الجودة عبارة عن درجة التميز بالسعر المقبول ويحقق السيطرة على متغيراتها بالتكلفة المقبولة"[19].

---

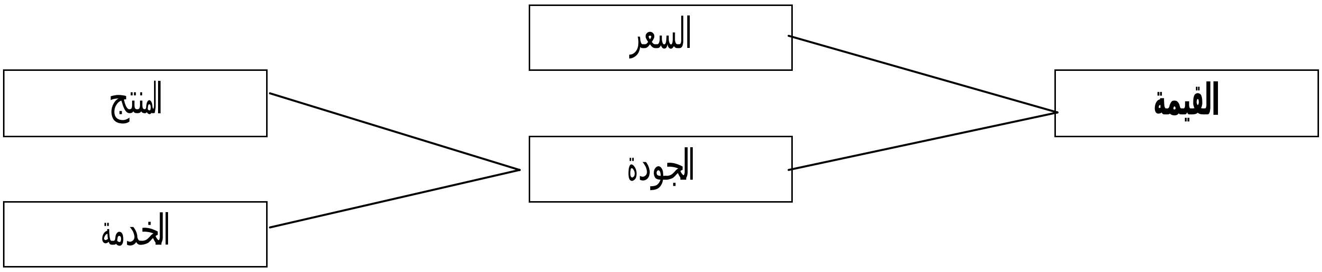
[17] JOCOU Pierre et LUCAS Frédéric, "Au cœur du changement: Une autre démarche de management , la qualité totale", op.cit, P 23-24.

[18] عبد الستار محمد العلي، "إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي"، مرجع سبق ذكره، ص ٤٠.

[19] نفس المرجع السابق، ص ٥٠٩.

كما عرض (Gale) نموذجاً يوضح من خلاله أن الجودة هي أحد خصائص القيمة، إذ أن قـرار الـشراء يخـضع للمقارنة والمفاضلة بين الجودة والسعر، ويوضح الشكل التالي نموذج (Gale) [٢٠]:

الشكل رقم III.٤ – نموذج (Gale) لاتخاذ قرار الشراء



وتستعمل هذه الطريقة في قياس الجودة التنافسية، ذلك أن المنتج الذي يتمتع بالجودة العالية والسعر المناسب بالنسبة للعميل هو الذي يحوز على أعلى قيمة في نظره بالمقارنة بمنتجات المؤسسات المنافسة، وبالتالي تحوز رضاه وثقته، ممـا يساعد على ضمان ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة.

وعلى كل مؤسسة استغلال إمكانياتا المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها، وذلك دف بناء ميزة أو مجموعة مزايا تنافسية لها. وفشل أي مؤسسة في استغلال إمكانياتا المتميزة يكلفها الكثير.

ومن أشهر الأمثلة على ذلك شركة (IBM) التي سيطرت على صناعة الحاسبات الآلية في فترة السبعينات، وفشلت في تحديد وإدراك أهمية السوق النامي للحاسبات الشخصية مما تسبب في فقدانا ٩٠ بليون دولار، وهذا دفعهـا إلى إعادة النظر في استراتيجياتا وسياساتا وهياكلها التنظيمية.

وتتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة إذا أدرك العملاء أنم يحصلون - من جراء تعاملهم مع المؤسسة - على قيمة أعلى من القيمة التي يحصلون عليها لدى تعاملهم مع منافسيها.

وعلى الرغم من أن السعر يلعب دوراً هاماً في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل إلا أن الأمر أعقد بكثير من مجـرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره، إذ يعتمد تحديد هذا المفهوم بالنسبة للعميـل - بالإضـافة إلى الـسعر والجودة- إلى مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة ومدى الاعتمادية عليه والخدمات ما بعد البيع.

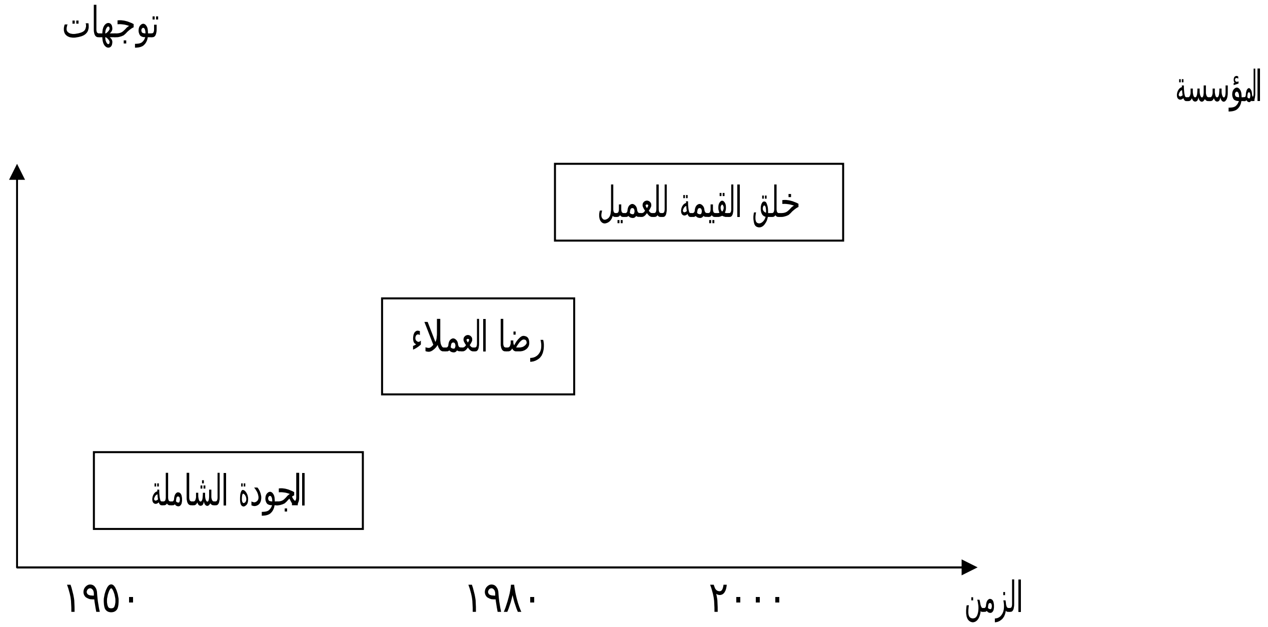
ولكي يدرك العميل القيمة التي يتحصل عليها من قبل المؤسسة يجب على هذه الأخيرة تزويده بكافة المعلومات عن قيمة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها له بالمقارنة بمنافسيها، مما يعزز من ميزتا التنافسية[٢١].

[٢٠] نفس المرجع السابق، ص ٥١٠.

[٢١] معالي فهمي حيدر، "نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، مرجع سبق ذكره، ص ٨-٩.

إن تحسين جودة المنتجات ومستوى رضا العملاء للحيازة على ميزة تنافسية لا يكفي للتصدي لحدة المنافـسة، إذ يجب أن تركز المؤسسة على عملية تصميم، بناء ونقل القيمة إلى العميل كأساس لخلق الجودة وتحقيق ميزة تنافـسية للمؤسسة، وذلك كما هو موضح في الشكل[٢٢]:

الشكل رقم III.٥ – الميزة التنافسية تمر أولاً بخلق قيمة للعميل



يتضح من خلال الشكل أن المؤسسات أصبحت تتم بخلق القيمة للعميل كأساس لخلق الجودة في منتجاتا وخدماتا لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من استمالة عملائها وبالتالي المحافظة على مركزها التنافسي وتعزيزه.

ولا يمكن تحليل القيمة إلا من خلال مقارنتها بالمنافسين، فتقديم تركيبة أفضل لجودة المنتجات والخدمات يـسمح بتحقيق قيمة أعلى من التي يمنحها المنافسون للعملاء، مما يساعد المؤسسة على خلق ميزة تنافسية دائمـة والمحافظـة عليها.

ويمكن اعتبار الجودة كعملية مسبقة للقيمة المدركة من العميل في منتج أو خدمة ما، ويتحقق رضا العميل عنـدما يتطابق أداء المنتج أو الخدمة مع ما كان يتوقعه العميل وبالتالي تلبية احتياجاته، أو حتى تتعداها. ورضا العميل سيؤدي إلى ضمان ولاءه، هذا بالإضافة إلى اكتساب المؤسسة لعملاء جدد، مما سيزيد من ربحية هـذه الأخـيرة، فـالعملاء الأوفياء يساهمون في تعزيز ربحية المؤسسة واستمرارها[٢٣].

[٢٢] JOKUNG Octave et autres, ″ Introduction au management de la valeur″, op.cit, P 31.

[٢٣] Ibid, P 37 – 40.

تهدف كل مؤسسة إلى تحقيق وتعزيز رضا العميل، فكيف يمكن للميزة التنافسية المبنية على أساس الجودة أن تحقـق رضا العميل؟

٢.III – تحقيق رضا العميل هدف ثنائي لكل من الجودة والميزة التنافسية

تمهيد:

تدف المؤسسة من خلال تطبيق الجودة ومفاهيمها إلى تحقيق رضا العميل، والهدف ذاته تسعى إلى تحقيقه من خلال امتلاك ميزة تنافسية دائمة ومستمرة، لذا فإن تحقيق رضا العميل هو هدف ثنائي لكل من الجودة والميزة التنافسية للمؤسسة.

١,٢.III – مفهوم رضا العميل

"ترتبط درجة رضا العميل بمستوى الانخفاض في درجة عدم الرضا إلى حد لا يصل إلى الشكوى لدى العميل"[٢٤].

ويتعلق رضا العميل بمدى قدرة المؤسسة على إشباع احتياجاته، ويتطلب ذلك معرفة العوامل التي على أساسها يقيم العميل المنتجات أو الخدمات المعروضة في ضوء رغباته المطلوبة في المنتج أو الخدمة، مثلاً كقدرة الصابون على إزالة البقع بالنسبة لصابون غسيل الملابس. وتعد درجة تحقيق منتجات وخدمات المؤسسة لرغبات المستهلك من أهم العوامل التي يتم اعتمادها في تقييم أداء المؤسسات[٢٥].

فعلى المؤسسات أن تقوم بتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء، وذلك سواء عبر العميل عنها أم لا، كما يجب أن تحدد المؤسسة أيضاً القيمة المضافة التي يجب أن تحققها منتجاتا وخدماتا.

وترتكز الاحتياجات الأساسية للعميل على توقعاته الخاصة بالجودة، بالسعر، والآجال. وتعد تلبية احتياجات العملاء أساس كل نجاح تحققه المؤسسة[٢٦].

ويمكن التأثير بشدة على كل من رضا العميل وسروره عن طريق توقعات العملاء، ونعني بتوقعات العميل المألوف أن يحصل عليه، والذي يعبر عن متوسط مستويات الجودة التي يمكن التنبؤ ا بناء على المعلومات المتوفرة عن أذواق العملاء واحتياجاتم، ومستوى التوقعات التي يمكن أن يبدوها[٢٧].

يعد إحساس العميل بالسعادة والرضا وشعوره بأنه في بؤرة النشاط وموضع اهتمام المؤسسة هدف تصبو المؤسسات لتحقيقه، ويوضح الجدول التالي القواعد الأساسية الواجب احترامها لتحقيق رضا العميل[٢٨]:

---

[٢٤] جاسم مجيد، "الإدارة الحديثة في التسويق – الوقت – الجودة"، مرجع سبق ذكره، ص ٤٤.

[٢٥] عصام الدين أمين أبو علفة، "التسويق: المفاهيم – الاستراتيجيات – النظرية والتطبيق"، مرجع سبق ذكره، ص ٤٣٥.

[٢٦] BOUAYAD Anis et D'ANDRE Emmanuel, "Strategie et metier de l'entreprise: Pourquoi et comment definir le metier de notre entreprise", op.cit, P 139.

[٢٧] محمد إسماعيل عمر، "أساسيات الجودة في الإنتاج"، مرجع سبق ذكره، ص ١٩.

[٢٨] نفس المرجع السابق، ص ١٨.

الجدول رقم ١.III – القواعد الأساسية لرضا العميل

العنصر الأساسي	هل يرضى العميل عند تنفيذ ذلك ؟	لا يتحقق رضا العميل بسوء العمل؟	وسيلة الرقابة	التعليقات
هدف التصميم (ما هو المنتج ؟)	لا	نعم	التصميم	يعطي تقدم في مجال المنافسة كما تتحقق بعض الميزات الأساسية مع الوقت
الموافقة والقبول (كيف سيلقى المنتج القبول لما سبقه؟)	لا	نعم	الرقابة على الجودة الشاملة	
الأداء (كيف يتجاوز المنتج ما سبقه؟)	نعم	لا	اختزال الجودة في المتغيرات	
النواحي الجمالية (كيف يبدو المنتج جيداً؟)	لا	نعم	التصميم	
الواقعية (كيف يفشل غالباً؟)	لا	نعم	التحكم في عمليات الجودة الشاملة	
البقاء (فترة بقاء المنتج)	نعم	نعم	التصميم	
القدرة على الأداء المتميز: سهولة الاستعمال، حاجته للإصلاح، أداؤه	نعم	نعم	التصميم	يمكن أن يمثل ذلك تقدم في المنافسة
إدراك الجودة (السمعة الجيدة، وما لا يدرك بالحواس)	نعم	نعم	التصميم مع الجودة	الحصول على السمعة الممتازة

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن رضا العميل يتحقق من خلال مجموعة من العوامل الأساسية، المتمثلة في جودة التصميم، جودة التصنيع، جودة الأداء، جودة الخدمات، بالإضافة إلى مراعاة النواحي الجمالية للمنتج.

ويتحقق رضا العميل قبل كل شيء بمدى قناعة إدارة المؤسسة وعمالها بأهمية العملاء ودورهم في تحديد مصير المؤسسة، لذا على هذه الأخيرة أن تؤكد على حتمية تطبيق التوجه بالعميل.

III.٢,٢ – أهمية تطبيق التوجه بالعميل من قبل المؤسسة

إن المؤسسات التي تريد أن تضمن بقائها في السوق لا تملك سبيلاً لذلك إلا بالتركيز على العميل، فالمؤسسة التي لا تتم بعملائها و لا باحتياجاتم تنتهي دوماً إلى الزوال.

ولقد تزايد اهتمام المؤسسات في السنوات الأخيرة بعملائها، وأصبحت المؤسسات الأكثر جدارة وكفاءة في قطاع نشاطها لا تكتفي ببيع أو تسويق المنتج أو الخدمة لعملائها، وإنما أصبحت تتم ببناء علاقة شراكة مع عملائها.

لهذا يجب أن تكون المؤسسة مرنة ومبدعة، وأن تكون قادرة على تقديم حلول للمشاكل التي تقابل عملائها، وليس فقط المشاكل التي تواجههم لدى استعمال منتجات وخدمات هذه المؤسسة، فالعميل الحالي لديه احتياجات وتوقعات عديدة ومعقدة، مما يمنح فرص عديدة للمؤسسات لتطوير وتجديد منتجات جديدة شرط أن تكون هذه المؤسسات مستعدة للاستجابة لهذه التوقعات والاحتياجات.

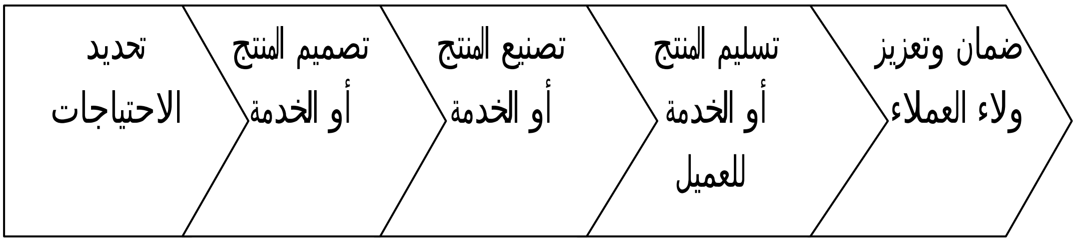
إن التوجه بالعميل يفرض على المؤسسة حتمية تصور كيفية تطور احتياجات العملاء الحاليين والمحتملين، إذ على المؤسسة أن لا ينحصر اهتمامها فقط على عملائها بل يجب أن تتم أيضاً بمن ليسوا عملائها، مما يمنحها فرصة لاكتسابهم من خلال تلبية حاجاتم، وهذا يتوقف على القدرة الإبداعية للمؤسسة.

إن التوجه بالعميل لا يمكن أن يلقى نجاحاً إلا إذا كان تشغيل المؤسسة يتم وفق سلسلة للقيمة، تنطلق من تحديد احتياجات العميل وتنتهي بتلبية هذه الاحتياجات، مع التأكيد على ضرورة مساهمة جميع إدارات المؤسسة في كل مرحلة من مراحل سلسلة القيمة[٢٩].

[٢٩] GLASS Neil, "Management: Les 10 defis", Op.cit, P 51-56.

ويوضح الشكل التالي مراحل سلسلة القيمة للتوجه بالعميل[٣٠]:

الشكل رقم ٦.III - سلسلة القيمة للتوجه بالعميل



ولتحديد احتياجات العملاء تلجأ المؤسسات إلى إجراء دراسات وبحوث عن مستوى رضا العملاء، مما يسمح لهـا بتطوير المنتجات والخدمات وفق احتياجات وتوقعات العملاء تبعاً لانتقاداتم الخاصة ذه المنتجات والخدمات.

إن سر نجاح المؤسسات العملاقة هو اكتسا ا لميزة تنافسية من خلال التركيز على العميل وجعله محور اهتمامهـا، وذلك بالتركيز على تحسين العمليات التي تزيد من رضاه والتي تلبي احتياجاته ورغباته، ومن ثم تضمن ولاءه لمنتجات وخدمات هذه المؤسسات.

ومن أهم الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات الناجحة رفع صوت العميل، وذلك بواسطة جمع معلومات كافيـة ودقيقة من عملائها، ومن ثم استعمال هذه المعلومات في تطوير حلول للمشكلات الـتي تـواجههم، مـع تحديـد الأولويات التي يولونا، إذ يجب جعل صوت العميل أداة دائمة وأساسية لنمو المؤسسة واستمرارها، وتلعب شكاوى العملاء دوراً هاماً في تطبيق هذه الاستراتيجية.

ويجب أن تحسس المؤسسة عملائها بمدى اهتمامها م، وذلك من خلال الأسلوب القيادي الحديث الذي يطبقـه المديرين والمسيرين في توطيد العلاقة بالعملاء من خلال التعامل بطريقة مباشرة معهم، بمعنى نزولهم يومياً إلى الميـدان للتأكد من سلامة أداء العاملين وتحقيق رضا العملاء[٣١].

ومن بين الأساليب التي تساهم في تحقيق رضا العملاء زيادة وتعظيم الخدمات المصاحبة للمنتج، مما يـساعد علـى إسعاد هؤلاء العملاء وإ ارهم.

---

[٣٠] Ibid, P56.

[٣١] عبد الرحمان توفيق، "الإدارة بالعملاء: استراتيجيات تحول الشركات العملاقة إلى العالمية"، تأليف ريتشارد ويتلي و ديان هيسان، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، مصر، ١٩٩٨، ص ٣٥ – ٣٩.

III.٣,٢ – الجودة في خدمة العملاء

تتنافس المؤسسات لتقديم الأفضل لعملائها، إذ أن تحقيق رغبات العميل وإشباعها تمثل سر التميز والتفوق الدائم في ظل سوق تنافسية، وبالتالي امتلاك ميزة تنافسية قوية.

وقد أصبحت إدارة الجودة تتم بمراعاة مطالب عملاء المؤسسة من خلال تحديد رغباتهم وكذا المنتجات والخدمات اللازمة لإشباع هذه الرغبات، فالجودة تعني إرضاء العميل بالدرجة الأولى، من خلال التعرف على حاجاته غير المشبعة وتوجيه الجهود إلى خدمة العميل وتطلعاته، مع تحقيق مبدأ الشفافية مع العملاء، بمعنى قيام المؤسسة بتوضيح وتفسير الخدمة المقدمة للعميل والتأكد من أنه يتفهمها.

ومن المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة إعطاء رغبات العميل الأولوية الأولى، وتطبيق تعاليم الإدارة الحديثة المبنية على المشاركة الفعالة لكل فرد في المؤسسة وخلق روح الفريق، بهدف تحقيق خدمة متميزة للعملاء، تساهم في زيادة الأرباح وتحسين الوضعية المالية للمؤسسة.

فالمؤسسات المعاصرة أصبحت لا تقتصر على إرضاء العملاء وإبهارهم (النظرة الأمريكية)، بل وتسعى أيضاً إلى "إسعاد العملاء" وتقديم ما لا يتوقعونه (النظرة اليابانية).

وتعرف الخدمة على أنها تلك النتيجة التي يتم الحصول عليها بواسطة أنشطة ناشئة عن التدخل بين المؤسسة والعميل لتحقيق احتياجات هذا الأخير.

أما جودة خدمة العميل فتعبر عن جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة من قبل العملاء، وتعتبر المحدد الرئيسي لرضا العميل أو عدم رضاه، وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمنظمات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها[٣٢].

وتشكل جودة خدمة العملاء عاملاً أساسياً لتطوير ميزة تنافسية قوية ودائمة، وذلك من خلال إسهاماتها فيما يلي[٣٣]:

- نمو مجال الخدمة نتيجة لتزايد عدد المؤسسات التجارية التي تقدم الخدمات.
- زيادة شدة المنافسة، فتوفر جودة الخدمة في منتجات وخدمات المؤسسة يشكل دعامة لكسب مزايا تنافسية.
- الفهم الجيد للعملاء، إذ أن تقديم منتجات ذات جودة وسعر مقبول لا يكفي إذا لم تتوفر معاملة جيدة للعملاء.
- المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العملاء، حيث أصبحت المؤسسات تحرص على ضمان استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها، وهذا يعني ضرورة سعي المؤسسة إلى المحافظة على عملائها الحاليين بقدر حرصها على اجتذاب عملاء جدد.

[٣٢] مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، "الجودة في المنظمات الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص ١٧٩، ١٨٠، ١٨١.
[٣٣] نفس المرجع السابق، ص ١٩٤.

ويجب على الإدارة أن تسعى إلى التجديد المستمر والتنويع في الأساليب والمنتجات والاستثمار في الطاقات الجديدة لضمان التفوق في خدمة العملاء بهدف تحقيق ميزة تنافسية متواصلة[٣٤].

إن الاهتمام بتحقيق رضا العميل يدفع المؤسسة إلى الاهتمام بالعوامل التي يمكن أن تؤثر على درجة رضا العميل، والتي يجب أن تكون المؤسسة متيقظة لها.

III.٤,٢ – المتغيرات التي تؤثر على رضا العميل

يمكن التمييز بين عدة عوامل ومتغيرات تؤثر سلباً وإيجاباً على سلوك العميل، انطباعاته، ودرجة رضاه على منتجات أو خدمات المؤسسة، أهمها[٣٥]:

١. الموقف من شكاوى العملاء:

من أهم الأمور التي تؤثر على رضا العميل التفاعل مع شكاوى العملاء والاستجابة لها، وقد قام كل من **(Lowther and Swan)** باكتشاف العلاقة بين درجة حدة عدم الرضا وبين سلوك الشكوى.

أما **(أندرسين)** فقد كشف عن مدى أهمية الحوار مع تزايد أهمية الحاجة للرد على شكاوى العملاء من قبل المؤسسة، إذ أن تجاهل شكاوى العملاء يؤدي إلى زيادة عدم رضاهم.

٢. مواصفات الخدمات ونوعها:

تعد مواصفات الخدمة التي يتلقاها العميل من جراء تعامله مع المؤسسة من أهم العوامل المؤثرة على رضا العميل. وتتحكم ثلاث عوامل رئيسية في تحقيق الخدمة الجيدة للعملاء، وهي:

- الدقة والانضباط في مستوى الخدمة.
- سرعة الإنجاز والتقديم.
- الحرص على توافر عامل التنوع في الخدمة.

ويؤدي عدم مراعاة أحد هذه العوامل إلى نتائج سلبية على أداء المؤسسة وبالتالي على رضا العميل.

٣. مركز المؤسسة وسمعتها:

يعد مركز المؤسسة وسمعتها الطيبة عصب النجاح في قضية رضا العميل، فهذا الأخير يقبل عن قناعة المنتج أو الخدمة التي تقدمها مؤسسة ذات مركز مروق وسمعة جيدة. إذ تعد سمعة المؤسسة أحد أصولها غير الملموسة والتي لها تأثير كبير على عملائها، وذلك يتجلى من خلال توفر الأمان والضمان للعملاء نحو أموالهم وما سيحصلون عليه.

---

[٣٤] علي السلمي، "السياسات الإدارية في عصر المعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٨.

[٣٥] جاسم مجيد، "الإدارة الحديثة في التسويق-الوقت-الجودة"، مرجع بق ذكره، ص ٤٩-٥٧.

تعد جودة المنتج أو الخدمة عامل رئيسي لتحقيق رضا العميل، فكيف يمكن لهذه الجودة أن تشكل أساساً لبناء ميزة تنافسية من خلال تحقيق رضا العميل؟

III.٥,٢ – **دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تعزيز رضا العميل**

يشير مفهوم القدرة التنافسية إلى: "إمكانية منظمة ما في الحفاظ على حصتها السوقية وزيادتها.. كما يرتبط بفعالية المنظمة، والتي تتحدد في ضوء قدرتها على إشباع احتياجات المتعاملين معها من عملاء وعاملين ومستثمرين وفئـات المجتمع الأخرى"[٣٦].

أما مفهوم الجودة فيشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات العميل، أو حتى تزيد عن هذه التوقعات. فالجودة تعني حصول العميل على ما تمّ دفعه للحصول عليه من منافع، ويعود نجاح المؤسسات اليابانية إلى قدرتها على بناء سمعة طيبة على جودة منتجاتها، مما ساعدها على زيادة قدرتها التنافسية. وقد تزايد الاهتمام العالمي بالجودة ذلك أنها أساس لكل تميز وتفوق في الأسواق[٣٧].

وتتحقق الجودة عندما ينجح المنتِج في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج (سلعة أو خدمة) تشبع حاجات وتوقعات العميل المعلنة وحتى التي لم يفصح عنها. لذا، يبذل المبتكرون في المؤسسات المتميزة جهودهم لتخيل ما يحلم أو مـا يتوقـع العميل الحصول عليه، وما يمكن أن يجعله أكثر رضا في استخدامه للسلعة أو إفادته من الخدمة. وتعد الجودة بلا شك سلاحاً تنافسياً فعالاً، إذ لا يمانع العميل أن يدفع أكثر مقابل حصوله على منتجات أرفع جودة أو أكثر انسجاماً مـع توقعاته[٣٨].

ولقد أصبحت المؤسسات تشعر بمسؤولياتها تجاه العملاء لأنهم أساس الأرباح التي تحققها، إذ أصبحت تحرص على الالتزام بالمواصفات السلعية ومحاربة الغش التجاري والرقابة على المنتجات لضمان تطبيق معايير الجودة الشاملة، ممـا يؤدي إلى تحقيق ولاء العملاء للمنتج وانخفاض معدل التحول لمنتجات المؤسسات المنافسة[٣٩].

---

[٣٦] جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، مرجع سبق ذكره، ص ٢٣-٢٤.

[٣٧] سونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٣-٢٠٠٤، ص ١٤-١٥.

[٣٨] أحمد سيد مصطفى، " التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية"، مرجع سبق ذكره، ص ٣٦٧.

[٣٩] فريد النجار، "إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية: مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة"، مرجع سبق ذكره، ص ٤٢٩.

فالجودة تمثل ما يجده العميل في المنتج أو الخدمة وما هو مستعد للدفع من أجل الحصول عليه، ويعد العميل الحكـم النهائي على المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وهو أساس نجاح أو فشل هذه الأخيرة، وهو الهدف الذي تـصبو كل مؤسسة لبلوغه من خلال الجودة الشاملة. إذ أصبح العميل يشكل جزءاً لا يتجزأ من المؤسسة، وبيده تحديد مصير المؤسسة، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تضمن بقائها دون وجود عملائها[٤٠].

وفي هذا ا ال، يجب أن تركز المؤسسة على عملية التحسين المستمر للأداء ولمهارات عمالها مـع تطبيـق أسـس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك دف تقـديم المنتج أو الخدمة التي تحقق رضا العميل[٤١].

لقد أصبحت المؤسسة تدف إلى تحقيق ولاء العملاء من خلال تجاوز توقعاتم وإ ارهم، لهذا الـسبب تـسعى إلى ضمان جودة منتجاتا وتقديم مستوى جيد لخدماتا لإرضاء وتلبية احتياجات هؤلاء العملاء، ذلك أن الجودة الجيدة والمستوى العالي للخدمات يمثلان عاملين أساسيين في تحقيق رضاهم.

وتقوم المؤسسات المبدعة بالحرص على توفير عوامل رضا العميل، ومن ثم تحاول إيجاد عامل لتحفيز العملاء وذلك دف تقوية وتعزيز علاقة المؤسسة بعملائها[٤٢].

ومن بين إسهامات إدارة الجودة في تحقيق رضا العميل[٤٣]:

- تدعيم الاستراتيجيات الصارمة للتغلب على مشاكل الجودة.
- وضع العميل في المقام الأول.
- اكتشاف ما هي طلبات العميل وماذا يريد بالضبط.
- التأكيد على أن كل المنتجات تأخذ الرعاية الواجبة كأنشطة هامة تؤثر على رأي العميل في المؤسسة المنتجة.
- مراجعة المواصفات القياسية المستخدمة بصفة مستمرة وتحديثها.
- وضع وتصميم البرامج بصفة مستمرة وشاملة دف التحسين المتوالي والمتدرج في أداء المؤسسة.

وتعد إدارة الجودة الشاملة أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسـلوب عمل المؤسسة وفي سبيل الوصول ليس فقط إلى إرضاء العملاء أو إسعادهم، وإنما إلى إ ارهم[٤٤].

---

[٤٠] JOCOU Pierre et LUCAS Frédéric, "Au cœur du changement: Une autre démarche de management , la qualité totale", op.cit, P 74.

[٤١] عايدة سيد خطاب وصلاح منصور عباس، "أثر نظام إدارة الجودة الشاملة على تقييم أداء العاملين بالتطبيق على الهيئة التمريضية بالمستشفيات الخاصة بالقاهرة"، دار الكتب للنشر، القاهرة، ٢٠٠١، ص ٤٦٧.

[٤٢] GLASS Neil, "Management: Les 10 defis", Op.cit, P 56-57.

[٤٣] محمد إسماعيل عمر، "أساسيات الجودة في الإنتاج"، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٤.

[٤٤] مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، "الجودة في المنظمات الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص ١٩.

ويعتبر إشباع رغبات العميل سر التميز والتفوق، وهو في نفس الوقت تعريف الجودة، فرضا العميل هو المؤشر الحقيقي للميزات التنافسية للمؤسسة، والتي تحقق لها التميز والتفوق على المنافسين وتعظّم من حصتها السوقية ومركزها التنافسي، والذي لا يتحقق إلا إذا توافرت "**الجودة**"[٤٥].

فجودة المنتجات والخدمات يمكن أن تحقق ميزات تنافسية للمؤسسة من خلال إسهامها في تحقيق قيمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وكذا تعظيم رضا العميل بواسطة تلبية احتياجاته وتجاوز توقعاته وإبهاره، فهل توجد سبل أخرى تساهم من خلالها الجودة في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة؟

---

[٤٥] علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو"، مرجع سبق ذكره، ص ١٠-١١.

III.٣ – الجودة كأداة لبناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة

تمهيد:

في ظل شدة المنافسة وسرعة التغير في رغبات واحتياجات العملاء تسعى المؤسسات إلى التطوير المستمر لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق، واكتساب ميزات تنافسية قوية ودائمة، وذلك من خلال تطبيق منظومة الجودة الشاملة[٤٦].

ومن بين السبل التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تطبيقها لتقنيات الجودة: الإنتاج في الوقت المحدد ، القياس المقارن، إعادة الهندسة، وإدارة الجودة الشاملة.

III.٣.١ – الإنتاج في الوقت المحدد تقنية للجودة وأساس لتحقيق الميزة التنافسية

تعتبر تقنية الإنتاج في الوقت المحدد من أهم التقنيات المستخدمة في تحسين مستوى جودة المنتجات، وذلك وفق الأوجه التالية[٤٧]:

- تحديد المواد التي لا تتلائم مع المواصفات بسرعة مما يسمح بتجنب عدم التجانس الذي يحدث في الطلبيات كبيرة الحجم.
- وجود تغذية عكسية سريعة إلى مصدر مشكلة الجودة، فإنتاج الطلبية الصغيرة الحجم يؤدي إلى اكتشاف مشكلة الجودة ومصدرها بمجرد حدوثها مما يسهل تصحيحها.
- بما أن عمال الإنتاج أكثر دراية بالعمليات الإنتاجية، فإنم أكثر قدرة على تصحيح مشكلة الجودة عند حدوثها، وذلك بشرط منح عمال الإنتاج مسؤولية الجودة والسلطة الكافية للتصرف بطريقة صحيحة.
- تبسيط عملية جمع البيانات، إذ أن معظم بيانات العمليات الإنتاجية في الطلبية صغيرة الحجم لا تحتاج لها لمدة طويلة، وإنما يتم المحافظة فقط على البيانات الخاصة بالرقابة على الجودة.
- زيادة مشاركة الخبراء في مشاكل الإنتاج، إذ لا يستطيع عمال الإنتاج حل جميع مشاكل الجودة، لأن بعض المشاكل تحتاج إلى تدخل خبراء الجودة.
- لا يوجد مجال لإلقاء اللوم على الآخرين في حال وجود الجودة الرديئة، ذلك أن عمال الإنتاج يبذلون قصارى جهدهم وتتوفر الوسائل اللازمة لمساعدتم.

يؤدي التركيز على الجودة إلى تعظيم وتعزيز إيرادات المؤسسة، وتساهم فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد في زيادة فعالية العملية الإنتاجية، وتوفير المواد اللازمة لها في الوقت المناسب، مما يساعد على تحقيق جودة المنتجات وبالتالي تحقيق رضا العملاء، وكذا تعظيم الحصص السوقية للمؤسسة وبناء ميزة تنافسية لها.

---

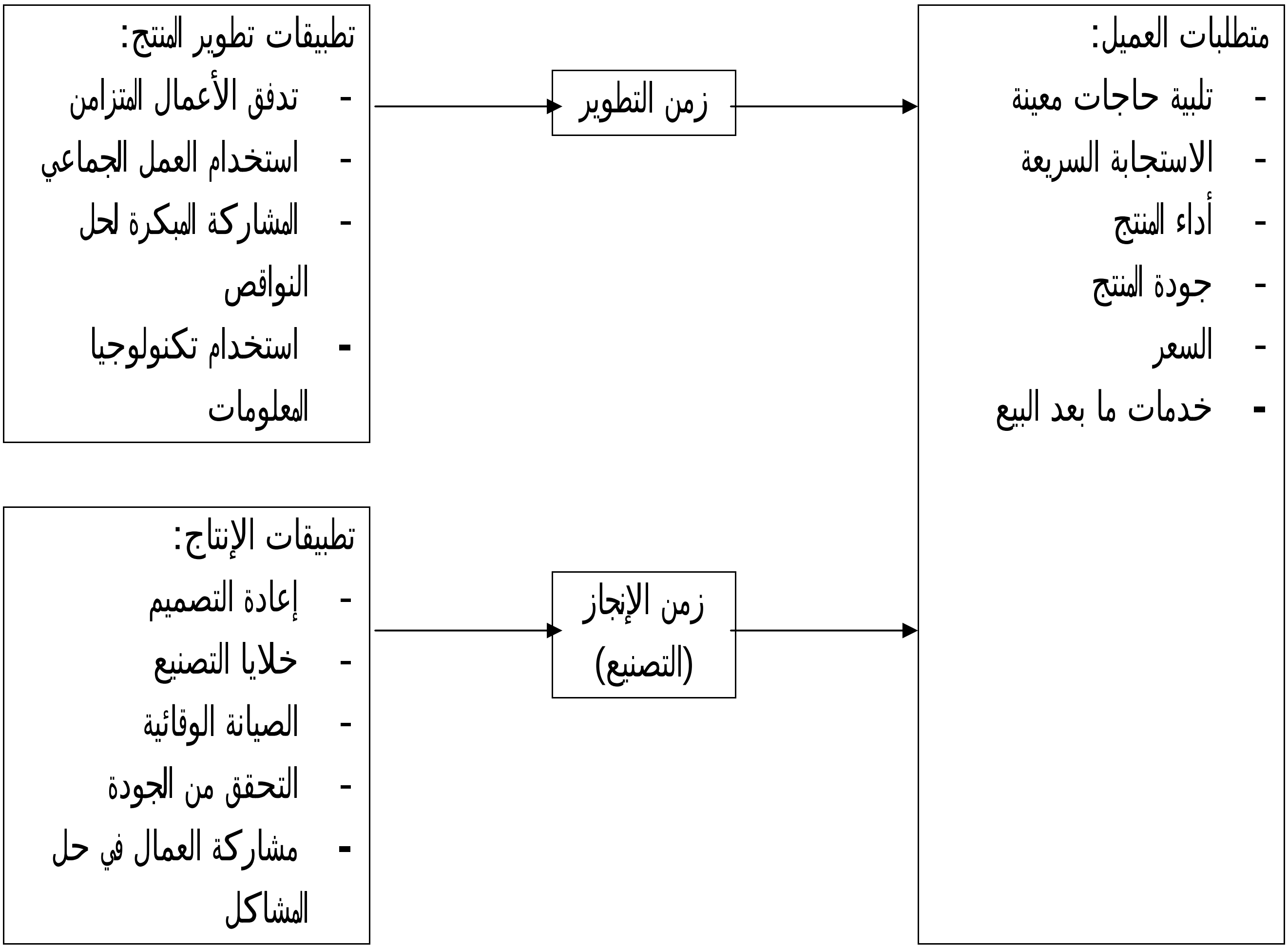
[٤٦] http://www.arado.org.eg/tra_arc_20013_7.asp

[٤٧] سونيا محمد البكري، "تخطيط ومراقبة الإنتاج"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٠، ص ٣٥٧-٣٥٨.

كما يعتبر وقت وآجال التسليم - بقدر ما هي التكاليف والخدمات - متغيرة أساسية وضرورية لتحقيق الجـودة. فالمؤسسات الأكثر جدارة وكفاءة تعتمد على تخفيض الآجال، مما يؤدي إلى تقليص التكاليف، وبالتالي تحقيق رضـا العملاء وتعظيمه، مما يزيد من ربحية المؤسسة وحصصها السوقية وبالتالي امتلاك ميزة تنافسية[٤٨].

وتدف فلسفة الوقت المحدد إلى تحقيق الرضا الكامل للعميل من خلال تحقيق الاحتياجات والرغبات الـتي يريـد الحصول عليها من المنتج بالشكل الذي يحقق العوائد والإيرادات اللازمة لضمان بقاء المؤسسة واستمرارها.
وتمر عملية تطوير المنتج بثلاث مراحل أساسية لتحقيق رضا العميل، يتم توضيحها من خلال الشكل التالي[٤٩]:

الشكل رقم ٧.III – نموذج المنافسة المعتمدة على الوقت



[٤٨] JOCOU Pierre et LUCAS Frédéric, "Au cœur du changement: Une autre démarche de management , la qualité totale", op.cit, P 65.

[٤٩] عبد الستار محمد العلي، "إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي"، مرجع سبق ذكره، ص ٤٩.

إن التنفيذ الجيد لعملية تطوير المنتج تستند إلى ما يلي[٥٠]:

- تقليل مدة تطوير المنتج مع التأكيد على الاستجابة السريعة لمتطلبات العميل والمحافظة على السعر التنافسي لهذا المنتج.
- التأثير مباشرة في العميل من خلال قدرة المؤسسة على تلبية حاجاته وتوقعاته، تحسين أداء المنتج، زيادة مستوى جودته، تقليص سعره وتعزيز الخدمات المقدمة للعميل.
- زيادة قدرة المؤسسة على تحسين العمليات الإنتاجية من خلال تقليص وقت تنفيذ هذه العمليات وكذا تكلفة هذه الأخيرة، مما يساهم في سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء.

ويمكن إجراء تغييرات في العملية الإنتاجية دون المساس بعملية تصميم المنتج، كتحسين مؤشرات الجودة المعتمدة في تطبيق الرقابة على مستوى جودة المنتجات.

وتعتمد المؤسسات في المنافسة فيما بينها على الوقت كأساس لتحقيق مزاياهم التنافسية، وذلك بالتركيز على تقليص وقت تطوير المنتج، مما يساهم في تقليل التكلفة وتحسين مستوى الجودة، وبالتالي تعزيز قدرة المؤسسة في مجال التصميم، التكلفة والجودة.

ومن أهم العوامل الواجب توافرها هي فريق عمل كفء وفعال، وقادر على التعامل مع الخصائص والمتغيرات المعقدة للمنتج، مما يؤهله إلى تحسين كفاءة العمليات الإنتاجية، وبالتالي تحسين جودة المنتجات وبناء ميزة تنافسية للمؤسسة.

إن فلسفة الوقت المحدد تعتبر تقنية لتحسين الجودة وتحقيق الميزة التنافسية، فما هي التقنيات التي تحقق ذلك أيضاً؟

III.٢,٣ – إعادة الهندسة تقنية أخرى لتحسين الجودة ولتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة

تدف المؤسسات المعاصرة إلى المحافظة على وضعها التنافسي من خلال التحسين الملموس في الجودة، الوقت وخدمات العملاء، ولتحقيق هذا يحاولون التجديد والتطوير وإعادة تنظيم عملهم ونشاطهم وعملياتم. وتعتبر عملية إعادة الهندسة أو بناء العمليات مفهوماً إدارياً جديداً يشكل قوة فعالة في عالم الإدارة الحديث[51].

[٥٠] نفس المرجع السابق، ص ٤٨-٥٠.

[51] سونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الكلية"، مرجع سبق ذكره، ص ٣٠٩.

ولقد أصبحت المؤسسات تلجأ إلى إعادة الهندسة لتواجه حدة المنافسة التي تزايدت بفعل زيادة التحالفات الاستراتيجية، والتي تزايدت معها القدرات التنافسية التي تملكها، وكذا بفعل تطبيق اتفاقية الجات وتحرير التجارة الدولية، مما دفع المؤسسات إلى السعي نحو تحقيق ميزة تنافسية أو أكثر، وتعد إعادة الهندسة سلاحاً تنافسياً مؤثراً استغلته هذه المؤسسات بهدف تحسين أدائها ومستوى جودة منتجاتها وخدماتها لتحقيق الاستجابة السريعة والفعالة لعملائها[٥٢].

وتعرف إعادة الهندسة على أنها: "إعادة التفكير الجذري وإعادة التنظيم الجذري لعمليات المؤسسة للوصول إلى تحسينات ملموسة في مقاييس الأداء سواء بالنسبة للتكاليف، الجودة، الخدمة أو سرعة الأداء"[٥٣].

ويلاحظ من خلال هذا التعريف أن من أحد الأهداف التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها من خلال إعادة الهندسة تحسين مستوى جودة منتجاتها وخدماتها، مما يحقق رضا عملائها، ويساهم في تعظيم حصصها السوقية وبناء ميزة تنافسية تمكنها من التصدي للمنافسين.

ومن بين أهم الأسس التي تقوم عليها إعادة الهندسة تحديد الهدف من العملية من وجهة نظر العملاء، سواء كان العميل الداخلي أو الخارجي للمؤسسة.

ومن الضروري هنا وضع أولويات لفهم توقعات واحتياجات العميل، ومن ثم الإفصاح والإعلان عن هذه الأخيرة ليتم استيعابها من قبل جميع المشاركين في عملية إعادة الهندسة.

ومن بين الأهداف التي تسعى هذه التقنية لتحقيقها تخفيض التكلفة، تحسين الجودة، تخفيض زمن دورة الإنتاج والقضاء على العيوب. ويجب أن تكون الأهداف المطلوب تحقيقها من وجهة نظر العميل قابلة للقياس وللتعبير عنها بشكل كمي بحيث يمكن متابعة تحقيقها. ويمكن التعرف على احتياجات العملاء من خلال بحوث العميل[٥٤].

ويؤدي تطبيق مدخل إعادة الهندسة إلى تحقيق عدة مزايا، أهمها[٥٥]:

- ضغط وقت الأداء.
- خفض التكاليف.
- تحسين الجودة.
- إثراء دور المديرين كقادة.
- تحفيز العاملين من خلال تمكينهم من اتخاذ القرار وزرع روح المبادرة فيهم.

---

[٥٢] أحمد سيد مصطفى، "إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات"، مرجع سبق ذكره، ص ٤١١.
[٥٣] سونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الكلية"، مرجع سبق ذكره، ص ٣١٠.
[٥٤] نفس المرجع السابق، ص ٣١٧.
[٥٥] أحمد سيد مصطفى، "إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات"، مرجع سبق ذكره، ص ٤١٧.

ولا شك أن هذا كله يساهم في تكوين وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة كما تؤدي إعادة الهندسة إلى تقليص مراحل الأداء وطوله الإجرائي ووقته، بالإضافة إلى تخفيض عدد الأخطاء المرحلية بفضل دمج العمليات والمراحل الإنتاجية، ومن ثم تقل مرات وتكلفة إعادة الأداء لتدارك الأخطاء، مما يساهم في زيادة الإنتاجية وبالتالي تحسين مستوى جودة المنتجات والخدمات، والذي يؤدي بالضرورة إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

ومن أهم التقنيات التي تستخدم في تحسين مستوى الجودة وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة القياس المقارن.

III.٣,٣ – تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تقنية أخرى لتحسين الجودة: القياس المقارن

يعتبر القياس المقارن بأفضل أداء للمنافسين من أهم الاتجاهات الحديثة التي تزايد اهتمام المؤسسات ا وبتطبيقها، باعتباره يشجع على التحسين المستمر للأداء، ويساهم أيضاً في زيادة قدرة المؤسسة على التعلم وعلى فهم كيفية أداء المنافسين المتميزين ووصولهم إلى مكانة بارزة، والتعرف على الفجوة المتواجدة بين أداء المؤسسة وأداء المؤسسة الرائدة، وكيفية القضاء على هذه الفجوة.

والفكرة الأساسية التي يعتمد عليها هذا المقياس هي الاستفادة من أفكار الآخرين ومحاولة تطبيق طرق مماثلة للحصول على ميزة تنافسية، مع الأخذ بعين الاعتبار أنه لا يتم تقليد هذه الأفكار وإنما دراستها وتفهمها، ومن ثم الاستفادة منها وتطبيقها، فهي تعتبر أداة للتحسين المستمر لأداء المؤسسة.

ويعد القياس المقارن الأسلوب المفضل لدى العديد من المؤسسات العالمية لتحسين قدراتا التنافسية، سواء كانت المؤسسة صناعية أو خدمية، ومن أهم المؤسسات التي تطبق هذه التقنية: Ford, Toyota, Motorola, Xorex, General Motors، إذ تقوم بالاعتماد على معايير معينة لتحديد أهداف الجودة.

ويقصد بالقياس المقارن: "قياس أداء المؤسسة ومقارنته بأفضل أداء للمؤسسة المنافسة في نفس مجال العمل أو المؤسسة الرائدة في أحد الأنشطة التي تقوم ا المؤسسة، وذلك دف تحديد كيفية وصول المؤسسة ذات الأداء المتميز واستخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف والاستراتيجيات والتطبيق"[٥٦].

يتضح من خلال هذا التعريف ضرورة توافر مقياس الأداء وعادة ما يكون في شكل معايير معتمدة على المعلومات الرقمية، الهدف منه هو الوصول إلى الرقم الذي يحققه أفضل المنافسين، مع ضرورة تحديد الفرق أو الفجوة بين أداء المؤسسة المعنية وأداء المؤسسة الرائدة.

[٥٦] سونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الكلية"، مرجع سبق ذكره، ص ٢٨١.

ومن بين المزايا التي تمنحها تقنية القياس المقارن للمؤسسة ما يلي[57]:

➢ **تغير المناخ الثقافي:** حيث تسمح بوضع أهداف واقعية وفعلية وقوية، مما يؤدي إلى إقناع الأفـراد بجـدوى الأهداف المطلوب تحقيقها، إذ ترتكز على أساس البحث عن الأفكار والحلول التي ثبت جدواها. ويعد تغـيير المناخ الثقافي وإقناع الأفراد بأن هناك كيفية لأداء عملهم بطريقة أفضل هي أصعب خطوة في تطبيـق هـذا المدخل.

➢ **تحسين الأداء:** حيث تسمح عمليات القياس المقارن بتحديد فجوات الأداء واختيار عمليات التحسين، وهي عادة تقدم الوسيلة الملائمة لإعادة تصميم العمليات بحيث يمكن الوفاء بتوقعات العملاء أو تعديها. ويمكن من خلال تحديد الفجوات وضع أهداف وخطة للتحسين في كل مستويات المؤسسة وتطوير وتحسين أداء الأفـراد ومجموعات العمل.

➢ **تحسين أداء الموارد البشرية:** إذ تقدم عمليات القياس المقارن أساساً جيداً للتدريب، فعندما يدرك العـاملين الفجوة الموجودة بين ما يقومون بعمله وطريقة الأداء الأفضل، فإن تحقيق أو القضاء علـى الفجـوة يتطلـب اشتراك الأفراد في حل المشاكل وتحسين العمليات.

ومن أهم المقاييس التي يتم الاعتماد عليها لتحديد الأثر الكلي لاتباع العمليات الحالية لأداء أفضل المنافسين مقياس الجودة والتميز سواء في المنتجات أو الخدمات، إذ يتضمن قياس الجودة تحديد الأخطاء، المعيب والفاقد المتعلق بالعملية الإنتاجية وإيجاد العلاقة بينهم وبين المخرجات.

إن عملية القياس المقارن ليست بديلاً للتجديد والابتكار، ومع هذا فهي مصدر للأفكار الخارجة عـن التنظـيم، فنجاح المؤسسة يعتمد على وضع أهداف قابلة للتحقيق وعملية القياس المقارن تجبر المؤسسة على وضع أهـداف في ضوء البيئة الخارجية الواقعية. فالعملاء لا يهتمون إذا ما كانت العمليات تتحسن بنسبة ٢٠ % من سنة لأخرى، بل يهتمون بالجودة، التكلفة، وآجال التسليم[58].

وكل ما سبق ذكره من شأنه أن يعزز أداء المؤسسة ويحسن من مستوى جودة منتجاتها وخدماتها، مما يـساهم في تحسين صورة وسمعة هذه المؤسسة في أعين عملائها وتعزيز ثقتهم بها، وبالتالي ضمان وفائهم وتعاملهم الدائم معهـا، مما يدعم قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار في ظل البيئة التنافسية، وكذا قدرتها على بناء وامتلاك وتقوية ميزاتـها التنافسية.

ومن أهم أساليب بناء وتعزيز الميزات التنافسية للمؤسسة أيضاً إدارة الجودة الشاملة، فكيف يتم ذلك؟

---

[57] نفس المرجع السابق، ص ٢٨٢-٢٨٣.

[58] نفس المرجع السابق، ص ٣٠١.

٤,٣.III – دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

تعد جودة المنتجات والخدمات عنصراً أساسياً في المنافسة بين المؤسسات، فالاستجابة السليمة والفعالة لاحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم وبالتالي اكتساب حصص سوقية. وتمثل تكاليف عدم الجودة عـاملاً رئيـسياً في تضخيم التكاليف التي تتحملها المؤسسة، إذ أن ١٠ % من رقم أعمال المؤسسات والتي تعادل ٤٠٠ مليار فرنك/سنة يتم خسارتا في المؤسسات الفرنسية بسبب وجود الضائع والمعيب[59].

ويعتمد التميز في الأداء على مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة، إذ يؤكد خبير الجودة (Arthur D.Little) وفق دراسة قام ا على عينة تضم ٥٠٠ شركة أمريكية أن برامج إدارة الجودة الشاملة لها تأثير ذو دلالة على قدرتم التنافـسية، فالقيم الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة المغلفة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابيـة في مـستوى أدائهم ودرجة تميزهم.

كما تشير الدراسات إلى أن ٩٢ % من الشركات الصناعية الأمريكية وحوالي ٦٩ % من شـركات الخـدمات قامت بتطبيق شكل أو آخر من أشكال إدارة الجودة الشاملة[٦٠].

ومن بين المؤسسات التي طبقت برامج إدارة الجودة الشاملة (Rank Xerox) بغرض مواجهة المنافسة، وذلك لـيس لزيادة قدرتا على البقاء في السوق، وإنما أيضاً لتعظيم حصصها السوقية.

ولقد صرحت شركة (Motorola) بأنا حققت إيرادات إضافية تقدر بـ ـ ٨٠٠ مليـون دولار خـلال فتـرة (١٩٨٨-١٩٩٣) من جراء تطبيقها لبرامج إدارة الجودة الشاملة.

وتساهم برامج إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة والقيمة التي تقدمها للعملاء، وذلك دف الارتقـاء بأدائها وتنمية مهاراتا التسويقية والتنافسية.

ولا يتحقق التميز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء، بمعنى المدخلات، العمليات والمخرجات[٦١]. إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساساً للتطوير والتحسين المستمر للأداء، والذي ترمي من خلاله المؤسـسة إلى تحقيـق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل، وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تيئ للأفراد العمل بحماس وقدرة والالتزام في جميع مجالات العمل[٦٢].

---

[59] CATTAN Michel, "Maitriser les processus de l'entreprise", op.cit, P 23.

[٦٠] ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية"، مرجع سبق ذكره، ص ٤١١.

[٦١] علي السلمي، "إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢.

[٦٢] عبد الرحمان توفيق، "قمة الأداء: كيف تجعل ١ % من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء"، مرجع سبق ذكره، ص ٢٩-٣٠.

وتعرف إدارة الجودة الشاملة على أنا: "مدخل لإدارة المنظمة، يرتكز على الجودة ويقوم على مشاركة جميع أعضاء المنظمة، ويستهدف النجاح على المدى الطويل من خلال تحقيق رضا العميل وتحقيق منـافع تعـود علـى المنظمـة وا تمع"[٦٣].

يتضح من خلال هذا التعريف أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تحقيق رضا العميل وتحسين صـورة المؤسـسة في ا تمع، مما يؤدي إلى ضمان بقاء المؤسسة وتفوقها وتميزها على منافسيها وبالتالي تعزيز ميزتا التنافسية.

وتتحقق إدارة الجودة الشاملة من خلال التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، مع السعي الدائم إلى تحقيق رغبات واحتياجات كافة المتعاملين معها، وتركز إدارة الجودة الشاملة على المستهلك ورغباته بوجه خاص وذلك بمحاولة تحقيق الجودة من وجهة نظره[٦٤].

ومن بين المزايا التي تمنحها إدارة الجودة للمؤسسة[٦٥]:

- زيادة التماثل بين المنتجات.
- عدم وجود إنتاج معيب أو إجراء عمليات للإصلاح.
- التقليل من الهالك في الخامات وأوقات تشغيل العمالة.
- زيادة الإنتاجية بأقل مجهود.
- تخفيض تكلفة الإنتاج وزيادة الأرباح.
- الحصول على سمعة ممتازة في الأسواق.
- تفوق المؤسسة على منافسيها وفتح الفرصة أمامها لغزو الأسواق الدولية.

يتبين مما سبق أن إدارة الجودة الشاملة تساعد المؤسسة على تحسين مركزها التنافسي في السوق وبالتالي تعزيز قدرتا التنافسية.

---

[٦٣] عايدة سيد خطاب وصلاح منصور عباس، "أثر نظام إدارة الجودة الشاملة على تقييم أداء العاملين بالتطبيق على الهيئة التمريضية بالمستشفيات الخاصة بالقاهرة"، مرجع سبق ذكره، ص ٤٦٣.

[٦٤] أحمد ماهر، "الإدارة: المبادئ والمهارات"، مرجع سبق ذكره، ص ٦٤٣.

[٦٥] محمد إسماعيل عمر، "أساسيات الجودة في الإنتاج"، مرجع سبق ذكره، ص ٤٨.

ومن أهم الأسس التي ترتكز عليها إدارة الجودة الشاملة[٦٦]:

- الجودة أساس القدرة التنافسية للمؤسسة.
- الجودة هي تحقيق رغبات العميل.
- الجودة تشمل كافة عناصر المؤسسة.
- أساس إدارة الجودة هي العلاقة (عميل/مورد) داخلي وخارجي.
- في كل عملية لابد من تطابق وتكامل جودة التصميم مع جودة التنفيذ.

ومن أهم الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيقها تأكيد المركز التنافسي للمؤسسة وبناء وتنمية وتفعيل قدراتا التنافسية في مواجهة تطورات السوق ومحاولات المنافسين[٦٧].

ومن أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال تطبيق منظومة الجودة الشاملة[٦٨]:

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.
- زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين.
- زيادة إنتاجية كل عناصر المؤسسة.
- زيادة حركية ومرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات البيئية لها (الفرص والمخاطر).
- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المؤسسة.
- زيادة القدرة الكلية للمؤسسة على النمو المتواصل.
- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المؤسسة.

كما تدف إدارة الجودة الشاملة أيضاً إلى تحقيق ما يلي[٦٩]:

- أن تكون المؤسسة هي الأفضل دائماً مع وجود أقل قدر ممكن من التقلبات في جودة المنتج أو الخدمة.
- أن تكون المؤسسة هي الأسرع دائماً بتقديم أفضل الخدمات والمنتجات من خلال قنوات التوزيع المختلفة التي تمكن من الوصول للمستخدم النهائي.
- التخفيض المستمر في التكلفة من خلال تحسين الجودة وتخفيض معدل الفاقـد والتـالف في العمليـات الإنتاجية.

---

٦٦ علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو"، مرجع سبق ذكره، ص ٣٠.

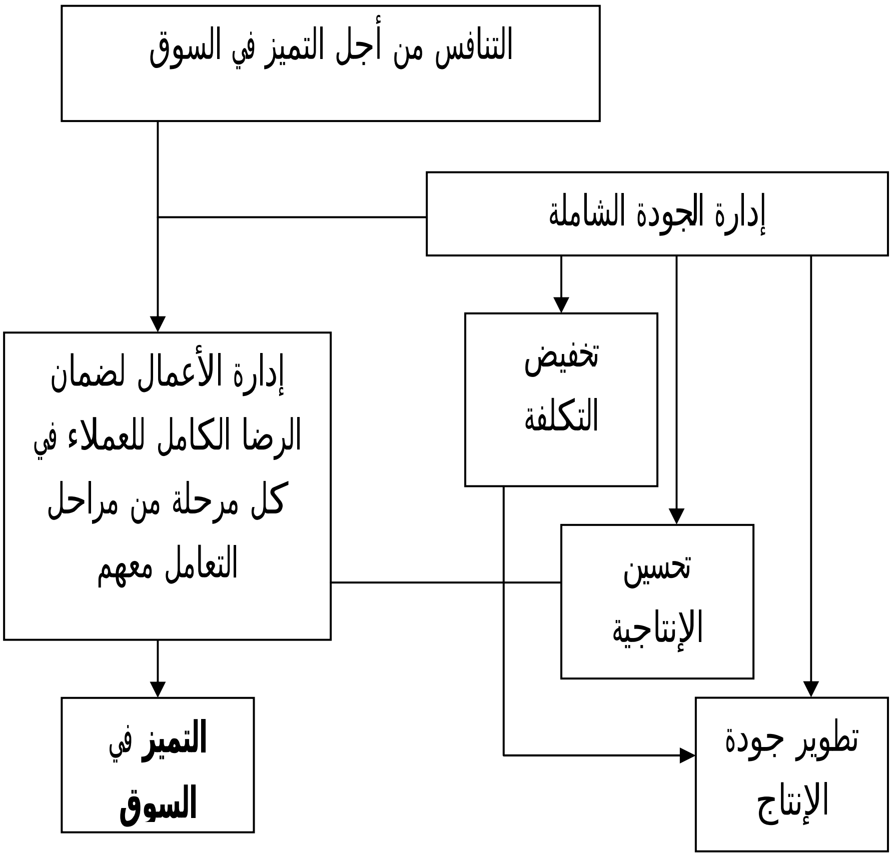
٦٧ علي السلمي، "إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٢.

٦٨ علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو"، مرجع سبق ذكره، ص ٤٠.

٦٩ سونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الكلية"، مرجع سبق ذكره، ص ٣٧٢.

ويوضح الشكل التالي كيفية التميز في السوق من خلال تطبيق منظومة الجودة الشاملة[٧٠]:

الشكل رقم ٨.III – إدارة الجودة الشاملة طريق التميز



يتضح من خلال الشكل السابق أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تخفيض تكاليف المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها، كما تساعد أيضاً على تحسين مستوى الجودة وتعظيم إنتاجية المؤسسة، كل هذا من شأنه أن يحقق رضا عملائها وأن يضمن ولائهم، وبالتالي زيادة تميز هذه المؤسسة في السوق.

وقد أدى إدراك أهمية الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على ميزات تنافسية إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وهي فلسفة قائمة على مجموعة من الأفكار الخاصة، وذلك بالنظر إلى الجودة على أساس أنا عملية دمج عمليات المؤسسة ووظائفها للوصول إلى مستوى متميز من الجودة[٧١].

إن تحسين الجودة من خلال تحسين العمليات، وليس عن طريق زيادة الرقابة والتفتيش، يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف، مما يؤدي إلى احتمال تخفيض الأسعار، وبالتالي تحسين الحصة السوقية والبقاء في مجال الأعمال والقدرة على تقديم فرص عمل أفضل، وزيادة الربحية، وكل ما سبق من شأنه أن يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة[٧٢].

---

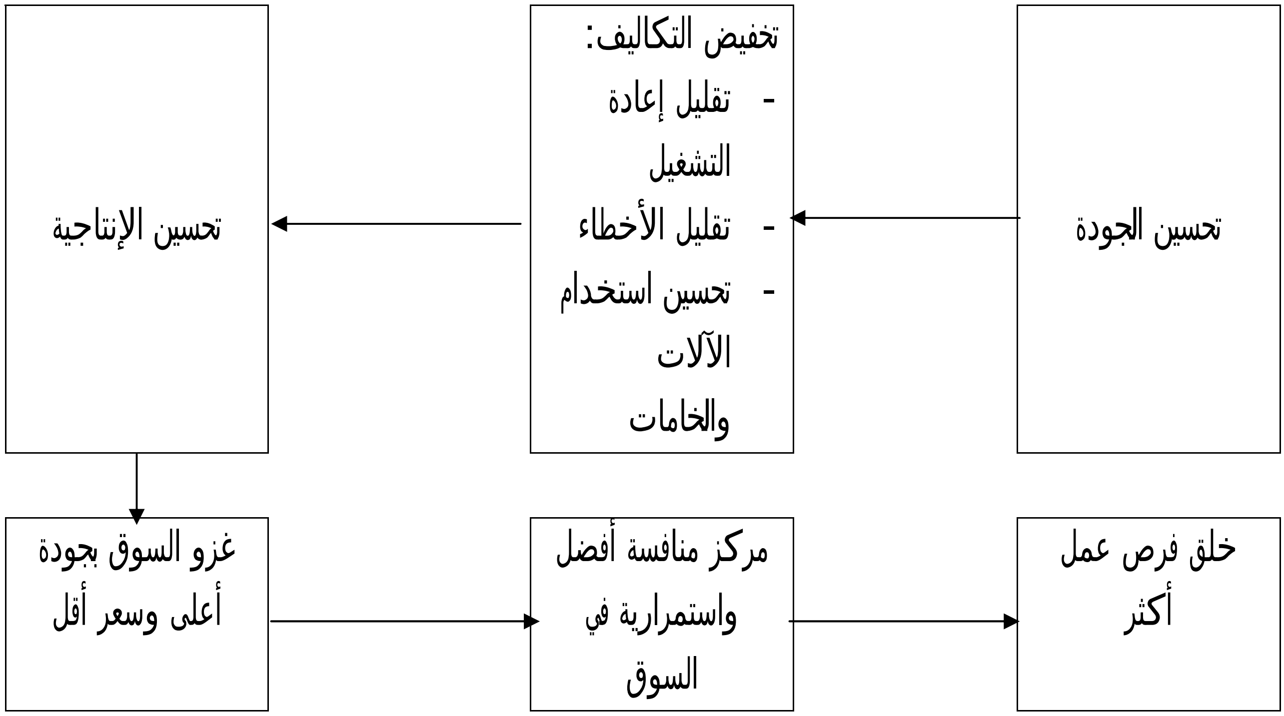
٧٠ نفس المرجع السابق، ص ٢٩.

٧١ نفس المرجع السابق، ص ٣٠.

٧٢ نفس المرجع السابق، ص ٣٧٤.

وقد حدد (Deming) كيفية تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الجودة الشاملة، وذلك كما يوضحه الـ شكل التالي[٧٣]:

الشكل رقم ٩.III – مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة



ومن أهم النتائج التي تتمخض عنها إدارة الجودة الشاملة[٧٤]:

- البقاء في عالم محتدم المنافسة.
- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء.
- تحسين الجودة وتوفير شروط الأمان لدى استخدام المنتج.
- تقليص تكلفة ووقت العمليات الإنتاجية.
- استخدام جيد للأفراد ذوي المهارات والمتميزين.

---

[٧٣] علي السلمي، "السياسات الإدارية في عصر المعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص ٢٩٩.

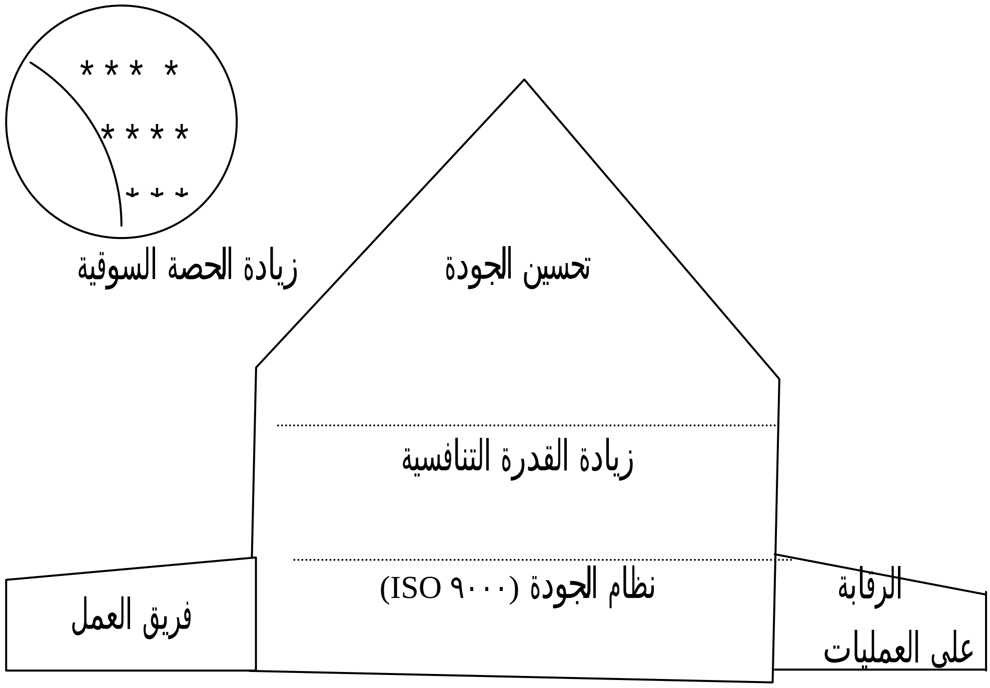
[٧٤] عبد الفتاح محمود سليمان، "الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد"، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٥.

ومن أهم المتطلبات الواجب احترامها من قبل المؤسسة لتحقيق التميز بواسطة الجودة الشاملة[٧٥]:

- دعم وتأييد الإدارة العليا بصفة مستمرة ودائمة لبرنامج الجودة الشاملة.
- تيئة وإعداد كافة أفراد المؤسسة نفسياً لفهم وتقبل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لضمان ولائهم ودعمهم.
- التوجه بالعميل وتعميق فكرة "**العميل يدير المنظمة**"، والعمل على تحقيق رضاه.
- توفير نظام دقيق للقياس يستخدم الأساليب الإحصائية اللازمة لتحديد فرق الأداء.
- الإدارة الجيدة والتدريب الفعال للموارد البشرية باعتبارها القوة الدافعة لنجاح إدارة الجودة الشاملة.
- التأكيد على المشاركة الكاملة لجميع أفراد المؤسسة وعلى عمل الفريق الواحد.
- إنشاء نظام معلومات مترابط وشامل لإدارة الجودة الشاملة.

تساهم إدارة الجودة الشاملة في ضمان استمرار تحسين مستوى جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، ولقد أدركت معظم المؤسسات أهمية إدارة الجودة الشاملة في تنمية الأداء العام لها، وذلك عن طريق التفاعل الكامل لجميع أعضاء المؤسسة، إذ أصبحت تعد إدارة الجودة الشاملة في مقدمة الأساليب الإدارية الحديثة التي تستخدمها لتحقيق مركز تنافسي أفضل في الأسواق وزيادة حصتها السوقية، ويوضح الشكل التالي دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الجودة وفي زيادة المركز التنافسي للمؤسسة[٧٦]:

الشكل رقم III.١٠ – دور إدارة الجودة الشاملة في **تحسين الجودة وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة**



[٧٥] عبد الرحمان توفيق، "منهج الجودة الشاملة: إدارة الجودة الشاملة"، بميك للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة ٣، ٢٠٠٤، ص ٣١-٤٤.
[٧٦] سونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الكلية"، مرجع سبق ذكره، ص ٤٩.

يبين الشكل السابق أن تطبيق نظام تأكيد الجودة (الأيزو ٩٠٠٠) وكذا الرقابة الإحصائية للعمليات، وتعزيز فكرة فريق العمل من شأنا أن ترفع من مستوى جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، مما يساعد هذه الأخـيرة على بناء وتعزيز ميزة تنافسية قوية لها، تواجه من خلالها حدة المنافسة وتستغلها لزيادة حصصها السوقية.

كما تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة مـن خـلال تعبئـة خبرات ومهارات عمالها، مع ضرورة مقابلة جهود هؤلاء العاملين بالثناء، وإشعارهم بأهميتهم في العملية الإنتاجيـة، وكذا السعي إلى تنمية روح الفريق ومنحهم فرص لتطوير أدائهم، زيادة الإنتاجية وتقليص التكاليف، وذلـك مـن خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرار.

وتعتبر حلقات الجودة من الأساليب الإدارية التي تضمن مشاركة العاملين في تحسين الجـودة وزيـادة انتمـائهم للمؤسسة، مما يؤدي بالضرورة إلى رفع أداء هذه الأخيرة وتحقيق رضا العميل، وبالتالي زيـادة الحـصص الـسوقية للمؤسسة وتعزيز قدرتا التنافسية[٧٧].

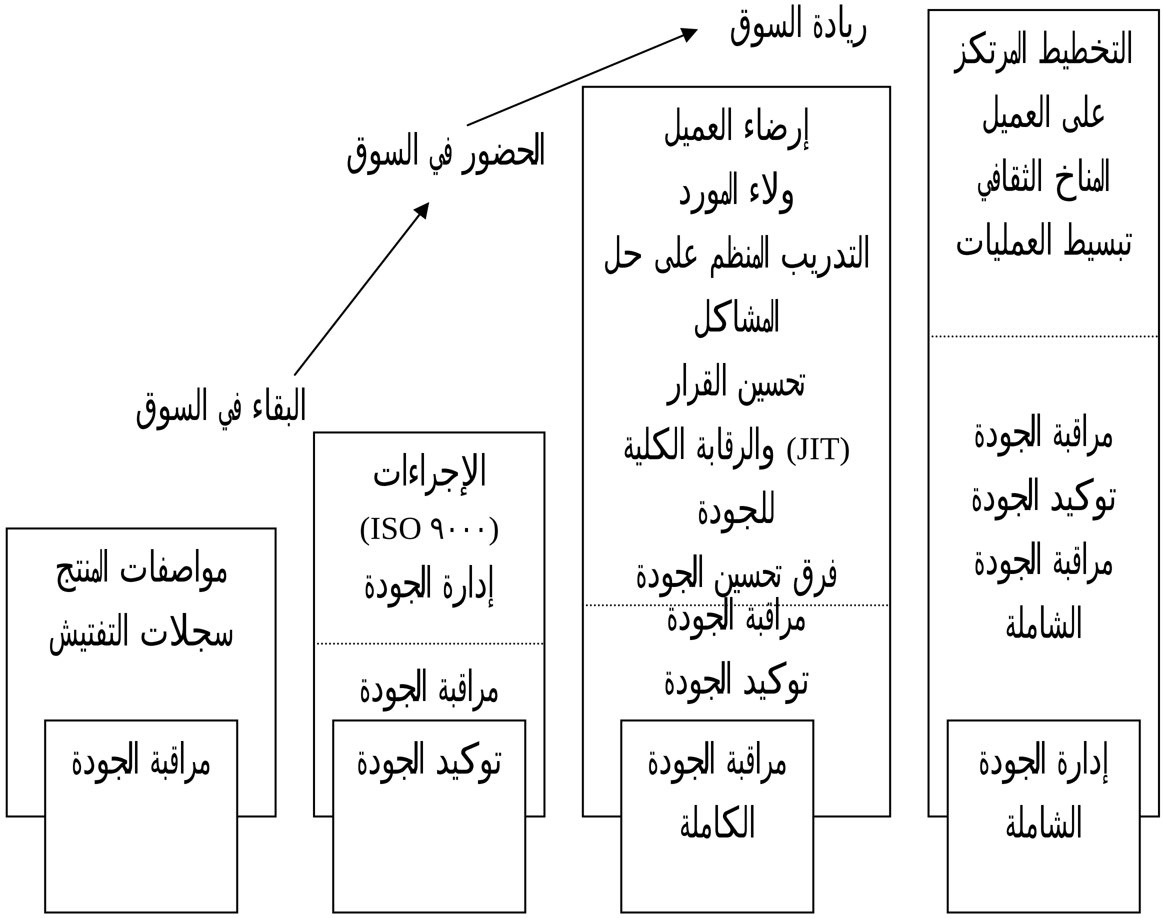
كما تستلزم ضرورة اهتمام المؤسسة بمركزها التنافسي والحفاظ على عملائها أن تقوم بتحديـد معـايير أساسـية للفحص والرقابة على المنتجات قبل، أثناء، وبعد العملية الإنتاجية دف التحقق مـن مـدى ملائمـة المنتجـات للمواصفات المحددة مسبقاً والتي تحقق بطبيعة الحال رغبات واحتياجات عملائها[٧٨].

[٧٧] نفس المرجع السابق، ص ٥٣.

[٧٨] خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص ١٥٨.

ويمكن توضيح كيف أن المواصفات القياسية (ISO ٩٠٠٠) تعتبر أساساً لتطوير الجودة من خلال توفيرها للمواصفات الضرورية والمميزة للبقاء في السوق بواسطة الشكل التالي[٧٩]:

الشكل رقم III.١١ – معايير الأيزو أساس لتطوير الجودة وتحقيق التميز في السوق



تعتمد التجارة العالمية بالدرجة الأولى على المواصفات القياسية حيث تكشف عن كفاءة وجودة المنتج وتقبل العميل والحصول على رضاه، وقد يتطلب التطابق مع المواصفات القياسية وقتاً طويلاً لتحقيق الجودة العالمية التي تمكن المؤسسة من غزو الأسواق العالمية بكفاءة وفعالية[٨٠].

تعد إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو وجهاً من وجوه الجودة التي تساهم في تحقيق التميز والريادة للمؤسسة، فكيف للجودة في حد ذاتا أن تكون مصدراً للميزة التنافسية لهذه الأخيرة؟

[٧٩] فرانكلين أوهارا، "دليل (ISO ٩٠٠٠) للمطابقة والحصول على شهادة معايير إدارة الجودة العالمية"، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، مرجع سبق ذكره، ص٣١.

[٨٠] جاسم مجيد، "الإدارة الحديثة في التسويق-الوقت-الجودة"، مرجع بق ذكره، ص ١٧٦.

III.٥,٣ – الجودة مدخل أساسي لتحقيق الميزة التنافسية

لقد أكد **(إدوارد دمينج)** على أن الجودة تعد العامل الوحيد الذي يضمن أداء المؤسسة على المدى الطويل، فالجودة تؤدي إلى تحسين الإنتاجية، ومن ثم المركز التنافسي للمؤسسة، كما تضمن استمرارها ونموها[٨١].

وتعني كلمة "تميز" حالياً علامة الجودة للمؤسسة الناجحة في إدارة أعمالها[٨٢]. فمواجهة حدة التنافس لا تتم إلا من خلال البحث المستمر عن مستوى أفضل من الجودة مع تكلفة أقل، ولا تكون هذه من مسؤولية المديرين والمسيرين فحسب، فهي تقع تحت مسؤولية كافة أفراد المؤسسة، فكل فرد في المؤسسة يعتبر مورداً أساسياً لتحسين مستوى الجودة، من خلال الأفكار التي يقدمها وطريقة أدائه لعمله، مما يمنح ميزة تنافسية للمؤسسة[٨٣].

وتعد الجودة المنخفضة أو الرديئة للمنتجات والخدمات خطراً كبيراً على المؤسسة، ذلك أنها تهدد استمرارها وبقائها في السوق، ومن أهم مخاطر انخفاض مستوى الجودة[٨٤]:

١. **مخاطر تتحملها المؤسسة:**

- تبني صورة سيئة عن سمعة المؤسسة في أذهان عملائها.
- خسارة حصص سوقية وتوجه العملاء للتعامل مع المؤسسات المنافسة.
- شكاوى العملاء ومطالبتهم بتعويضات.
- المسؤولية القانونية إزاء الغير لدى تضرره من استعمال منتجات المؤسسة.
- إهدار موارد مالية وبشرية في محاولة تدارك صور القصور وتصحيح الانحرافات كتخفيض الأسعار مثلاً.

٢. **مخاطر يتحملها العملاء:**

- أثر سلبي على الصحة أو على الأمن الشخصي.
- تكلفة الصيانة والإصلاح.
- تكلفة الاستغناء عن السلعة أو الخدمة المعيبة.
- أثر سلبي على جداول وجودة العمليات الإنتاجية ومخرجاتها لدى العميل الذي يمارس نشاطاً إنتاجياً معتمداً على ما يتلقاه من المورد.

---

[٨١] CATTAN Michel, "Maitriser les processus de l'entreprise", op.cit, P 13.

[٨٢] أحمد عثمان، "كيف تجعل ١ % من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء: عالم جديد من المنشآت الناجحة"، تأليف دافيد لاسكل، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، بميك للنشر، القاهرة، ١٩٩٨، ص ٢٣.

[٨٣] محمد مرعي مرعي، "فن إدارة البشر: نظريات جديدة وتطبيقات ناجحة لأرباب العمل في المؤسسات المتقدمة"، تأليف: مانفريد ماك، دار الرضا للنشر، ١٩٩٩، ص ٥٥.

[٨٤] أحمد سيد مصطفى، "إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات"، مرجع سبق ذكره، ص ٥٦١-٥٦٢.

وعلى العكس من ذلك فإن تحسين الجودة وتحقيق مستوى عالي في جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة يعود عليها بالفوائد التالية[٨٥]:

- ولاء أكثر من العملاء.
- تحسين الحصة السوقية.
- ارتفاع أسعار الأسهم.
- تخفيض التكلفة الكلية للإنتاج.
- أسعار أعلى للمنتجات والخدمات.
- تحسين الإنتاجية.

ومن المزايا التي تمنحها الجودة أيضاً للمؤسسة[٨٦]:

- تغيير السلوكيات داخل المؤسسة للأفضل.
- تخفيض الفاقد في الإنتاج.
- توفير المناخ المناسب للتحسين المستمر.
- ضمان التوريد والتسليم في الوقت المناسب.
- تحقيق رضا العملاء.

وتلعب جودة تصميم المنتج دوراً هاماً في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، ذلك أنا تساهم بدرجة كبيرة في تحقيـق رضا العميل، لذا على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار الانتقادات التي يبديها عملائها على المنتج أو الخدمة لدى وضع تصميم لهذه الأخيرة[٨٧].

ولقد حدد (David GARVEN)، خبير الجودة بجامعة هارفرد الأمريكية، خمسة عناصر أساسية يتوجـب علـى المؤسسة اتباعها إذا ما اعتمدت الجودة كأداة تنافسية، وهي[٨٨]:

- يجب تحديد الجودة من وجهة نظر العميل.
- يجب ربط الجودة مع الربحية مع النظر إلى التكلفة ومتطلبات السوق.
- يجب النظر إلى الجودة على أنا أداة تنافسية.
- يجب بناء الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- يجب أن تحصل الجودة على الالتزام الكامل للمؤسسة.

---

[٨٥] سونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الكلية"، مرجع سبق ذكره، ص ٣٠.

[٨٦] محمد إسماعيل عمر، "أساسيات الجودة في الإنتاج"، مرجع سبق ذكره، ص ٥٣.

[٨٧] http://www.yusuf-abufara.net/product%20Design.htm

[٨٨] عبد الستار محمد العلي، "إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي"، مرجع سبق ذكره، ص ٣٨.

كما يتطلب التنافس بالجودة مقومات أخرى، أهمها[٨٩]:

- استلهام حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات وكافة وظائف ونظم المؤسسة.
- جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا.
- زرع وتنمية ثقافة الجودة متضمنة حتمية الأداء السليم من المرة الأولى.
- اختيار وتدريب وتحفيز قوى عاملة تنجح في الأداء المتميز القائم على الابتكار.
- تصميم سليم للمنتجات وتنفيذ سليم للتصميمات.
- تطوير علاقات استراتيجية مع الموردين.
- تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع والأداء السليم من المرة الأولى.
- تبني مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.
- التزود بتجهيزات فاعلة تيئ مقومات الإنتاج المرن لدى الضرورة.
- استخدامات متقدمة لتكنولوجيا المعلومات في تصميم النظام الإنتاجي، مثل تصميم المنتجات أو تنفيذها بالحاسب الآلي.

ويتم اتباع الجودة كعامل في المنافسة باتباع ما يلي[٩٠]:

- جعل السوق أساس كل القرارات.
- الاقتراب من السوق والعملاء أكثر من المنافسين.
- التعرف على المنافسين ومحاولة التميز عليهم.
- البحث عن أسباب انصراف العملاء عن التعامل مع المؤسسة.

وتمثل الجودة شرطاً جوهرياً لقبول المنتج ونجاحه سواء في الأسواق المحلية أو الدولية، وهي شرط أساسي لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، فمن أهم عوامل نجاح وتفوق المؤسسات الرائدة هو تميزها النسبي في الجودة[٩١].

وتعتبر الجودة أحد أضلاع مثلث البيئة التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي، ولكن مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الأخرى، وذلك كما هو موضح في الشكل التالي[٩٢]:

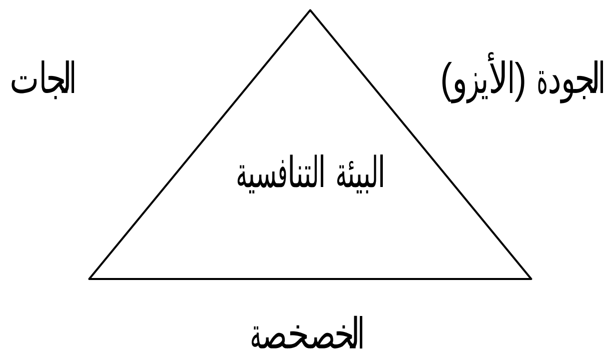
[٨٩] أحمد سيد مصطفى، " التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية"، مرجع سبق ذكره، ص ٣٦٧-٣٦٨.

[٩٠] علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو"، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠.

[٩١] أحمد سيد مصطفى، " التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية"، مرجع سبق ذكره، ص ٣٦٩.

[٩٢] عبد السلام أبو قحف، "التنافسية وتغيير قواعد اللعبة: رؤية مستقبلية"، مرجع سبق ذكره، ص ١٠١.

الشكل رقم ١٢.III – الجودة أحد أضلاع مثلث البيئة التنافسية



يتضح من خلال الشكل السابق أن البيئة التنافسية تتكون من ثلاث أضلاع رئيسية، متمثلة في الجودة، الجات أو اتفاقية تحرير التجارة الخارجية، والخصخصة، وكل هته القوى معاً تؤثر بشكل أو بآخر على البيئة التنافسية للمؤسسة.

والجودة بشكل عام هي ما يفكر فيه العميل دائماً، وتدف الجودة إلى تحقيق الربح من خلال رضا العملاء، وتعد من أكثر أنواع القوى الدافعة للشراء، فالعميل يسعى دوماً وراء الأجود. كما تعبر الجودة عن المنفعة المدركة من قبل العميل، لذا يجب أن تحرص المؤسسة على تقييم المستوى الحالي لجودة منتجاتا وخدماتا، ومعرفة احتياجات وتوقعات عملائها لتحقق التطابق بينهما. كما يتوجب عليها أيضاً رصد التغيرات التي تحدث في كيفية تقييم العملاء للجودة والإصغاء لهم فيما يخص فرص تطوير منتجات وخدمات جديدة[٩٣].

إن الجودة متغيرة استراتيجية أساسية للحيازة على حصص سوقية إضافية وتدنية التكاليف وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، ويتطلب تحقيق الجودة التوجيه والتسيير المحكم لوظائف هذه الأخيرة. وتعتبر الجودة من الأساليب التي تستعملها المؤسسة لاستثمار الموارد المتاحة لديها (مادية، مالية وبشرية) لتعزيز وتعظيم مركزها التنافسي، وذلك وفق المتغيرات البيئية الحالية والمستقبلية[٩٤].

ولقد قام صندوق الجودة الأمريكي وبمبادرة من الباحثين (Young & Ernest) بإجراء دراسة واسعة شملت (٥٨٠) مؤسسة من بين أربع دول في ثلاث قارات مختلفة، والتي كانت تدف إلى تحديد عدد من التطبيقات الإدارية التي تؤدي إلى تحسين الجودة.

---

[٩٣] نفس المرجع السابق، ص ١٠١-١٠٢.

[٩٤] فاضل يمينة فوزية، "أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة الحالية"، مرجع سبق ذكره، ص ١٢٨-١٢٩.

واعتمدت هذه الدراسة في قياس أداء المؤسسات على ثلاث معايير أساسية، متمثلة في الربحية، القيمة المضافة والجودة، ولقد غطت هذه الدراسة أكثر من (٩٠٠) طريقة إدارية للجودة بهدف الوصول إلى الطريقة العملية التي تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة، وأهم التوصيات التي خرجت بها[٩٥]:

- تطوير المنتجات والخدمات المقدمة وفق التغيرات التي تطرأ على أذواق العملاء واحتياجاتهم مع استعمال التكنولوجيات الحديثة.
- تحديد البدائل والخيارات الاستراتيجية وكذا الاستراتيجية الشاملة للجودة.
- تحسين عملية توصيل (توريد) المنتجات أو تقديم الخدمات إلى العملاء لأنها تؤثر على انطباع العملاء في صورة المؤسسة.
- توفير المناخ الثقافي وتلقين تعاليم الجودة لكافة أفراد المؤسسة.

وتعتبر الإدارة اليابانية أفضل مثال للتطبيق السليم لمنظومة الجودة، إذ تعد الجودة عنصراً رئيسياً في تعزيز المراكز التنافسية لمؤسساتها، لأنها تعتمد على الابتكار والتطوير المستمر لمنتجاتها وخدماتها، ومن بين الأسواق التي تميزت فيها الإلكترونيات، السيارات، الدراجات وغيرها[٩٦].

ويعد النمط الياباني في تحقيق الجودة من أبرز النماذج التي لاقت نجاحاً في مجال الجودة، إذ يؤكد النمط الياباني للجودة على[٩٧]:

- التحسين المستمر والارتقاء في مستويات الجودة، إذ تعد عملية مستمرة وديناميكية.
- الجودة هي مسؤولية كل العاملين على مختلف المستويات.
- مراجعة وضبط الجودة في جميع عمليات المؤسسة.
- استخدام مقاييس واضحة للجودة وقابلة للقياس.

وكل هذا من شأنه منع وقوع الخطأ (Zero Defect) وتقليص التكلفة وكذا السيطرة على السوق ونمو القدرة التنافسية للمؤسسة.

ولقد أدى حسن سمعة المؤسسات اليابانية فيما يخص الجودة إلى تعزيز قدرتها على المنافسة، التواجد والاستمرار في الأسواق العالمية[٩٨].

---

[٩٥] عبد الستار محمد العلي، "إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي"، مرجع سبق ذكره، ص ٥٢٠-٥٢١.

[٩٦] عبد الرحمان توفيق، "الجودة الشاملة: الدليل المتكامل"، بميك للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ١٧ و٢٤.

[٩٧] علي السلمي، "السياسات الإدارية في عصر المعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص ٣٠٢.

[٩٨] محمد إسماعيل عمر، "أساسيات الجودة في الإنتاج"، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٢.

وتؤكد سياسة المؤسسات اليابانية شمول ضبط الجودة لكافة مراحل العمل مستندة إلى الأسس والمبادئ التالية[99]:

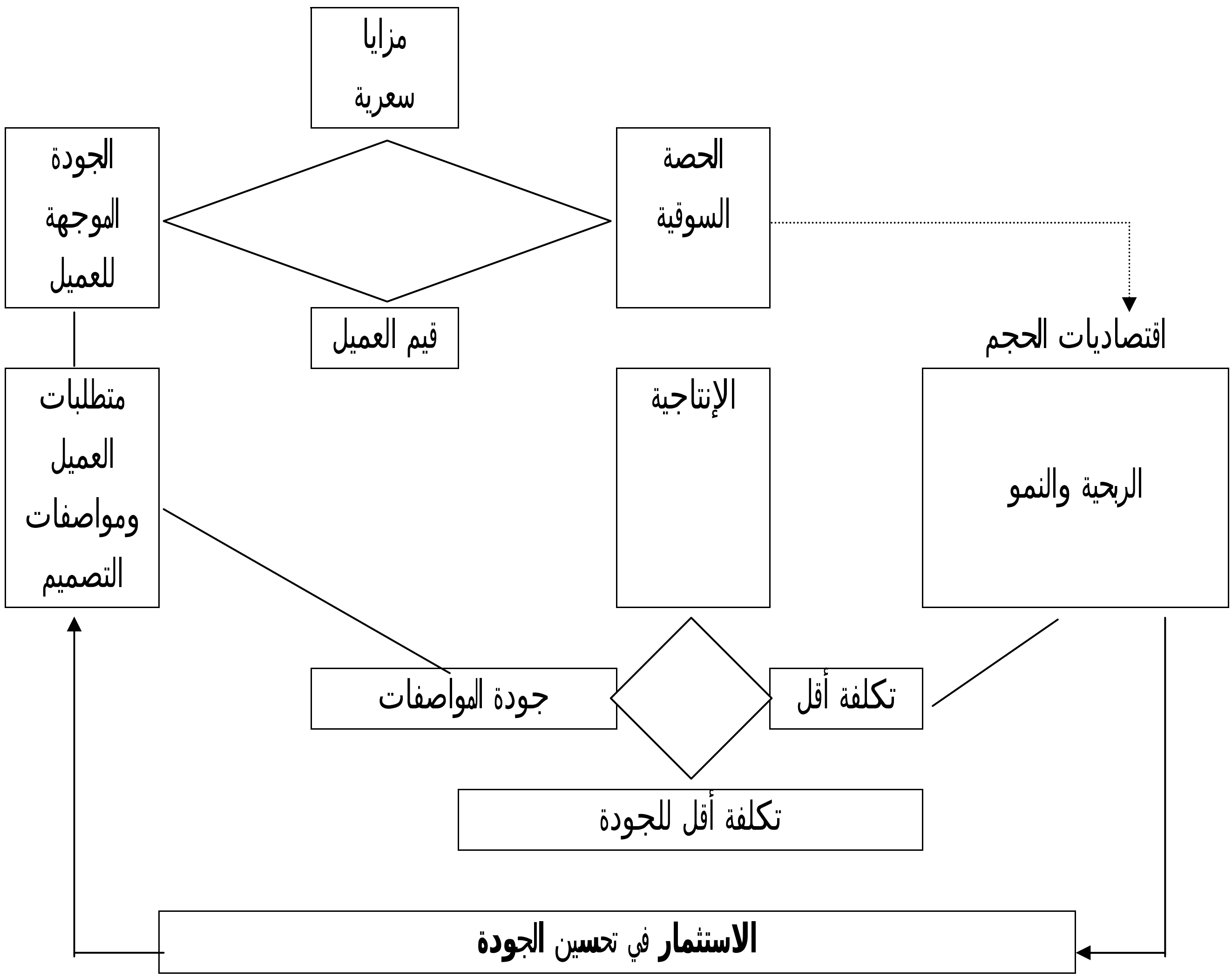
- الجودة هي السمة الأساسية للأداء المستهدف، ومن ثم تصبح إدارة الجودة بمعناها الشامل (إدارة الجودة الشاملة) هي المدخل الطبيعي للعمل بالمؤسسة.
- الجودة هي أساس الميزة التنافسية للمؤسسة ومن ثم فهي الوفاء بمتطلبات العميل وتبدأ من السوق.
- تعتمد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة على فكرة سلسلة الجودة التي تربط العميل بالمؤسسة.
- الإدارة السليمة للعمليات وفقاً لمفاهيم الجودة الشاملة كأساس لتوجيه أداء المؤسسة.

ومن بين العناصر الواجب ضبطها في الجودة التكاليف (تكاليف الجودة)، إذ تستعمل المؤسسة هذه التكاليف في سعيها لتحقيق رضا العميل وتعزيز مركزها السوقي وتعظيم ربحيتها. ويعد ارتفاع تكاليف الجودة مؤشراً لعدم فعالية الإدارة والذي يؤثر سلباً على الموقف التنافسي للمؤسسة[100].

ولقد أصبح ينظر حالياً إلى الجودة على أنها فلسفة إدارية وسلاح استراتيجي تتسلح به المؤسسة للحصول على ميزات تنافسية في ظل التغيرات العالمية التي تسود البيئة التنافسية، ويؤدي تبني فلسفة الجودة إلى تفوق وتميز أداء المؤسسة، وذلك من خلال تقليص نسبة المعيب، كما هو موضح في الشكل التالي[101]:

[99] علي السلمي، "السياسات الإدارية في عصر المعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص ٨٨.
[100] دال بسترفيلد، "الرقابة على الجودة"، ترجمة سرور إبراهيم سرور، مرجع سبق ذكره، ص ٤٩٤-٤٩٥.
[101] سونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الكلية"، مرجع سبق ذكره، ص ٢٩٣.

الشكل رقم ١٣.III – دورة الجودة



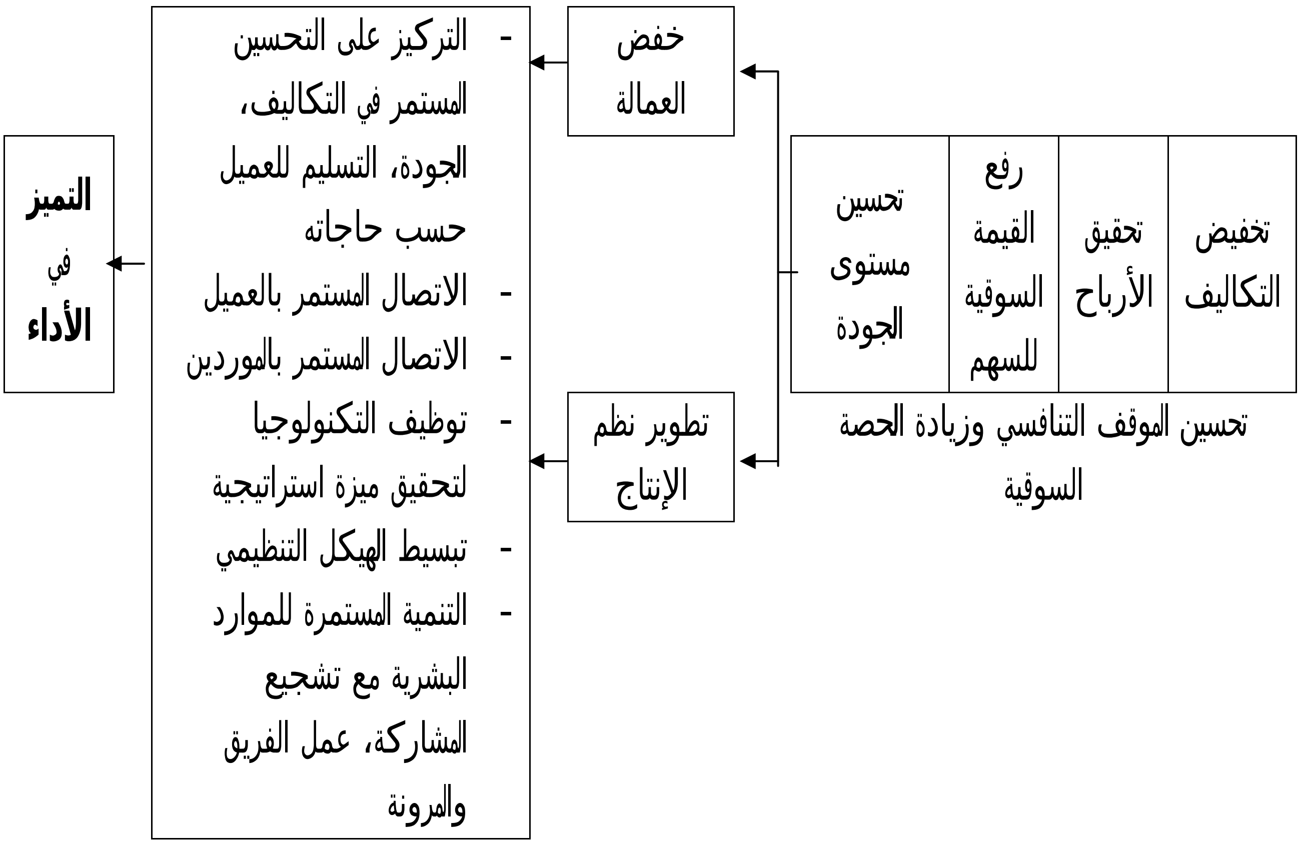
يتضح من خلال الشكل السابق أن تحسين الجودة وتقليص تكاليفها يؤدي إلى تحسين الحصة السوقية للمؤسسة وبالتالي زيادة ربحيتها وتعزيز نموها، مما يساعدها على زيادة الاستثمار في مجال البحوث والتطوير، وهذا يعني قدرتا على تطوير وتقديم منتجات وخدمات جديدة على الدوام ترضي وتستجيب للتغيرات الطارئة في أذواق واحتياجات عملائها، مما يضمن لها ولائهم وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية قوية ومستمرة.

وقد قامت كل من شركة **(Ford)** و **(Xerox)** بتحسين أدائها والميزة التنافسية التي تمتلكها من خلال تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، مما ساهم في تعزيز مركزها التنافسي، كما هو موضح في الشكل التالي[١٠٢]:

---

[١٠٢] علي السلمي، "السياسات الإدارية في عصر المعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص ٢٩٣.

الشكل رقم III.14 – نموذج شركة (Ford) و(Xerox) لتعزيز ميزا ما التنافسية



يتوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في الأسواق العالمية في ظل حدة المنافسة السائدة أن تصنع منتجـات ذات جودة عالية، ولغرض الاحتفاظ بالتكلفة التنافسية تقوم المؤسسات بإيجاد الطرق الكفيلة لتحسين جودة المنتج من دون الزيادة في التكلفة، لذا تتجه إلى استخدام التطور التكنولوجي الذي يؤدي إلى تقليص التكلفة وتحسين أداء المنتج، وبالتالي تحقيق الجودة.

ويعود تحقيق الجودة إلى استخدام التكنولوجيا الجديدة وتطوير مواد جديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال الإدارة الأفضل والتدريب الجيد[١٠٣].

ولتحقيق التميز على المؤسسة أن تتبع الخطوات التالية[١٠٤]:

- تقييم النطاق الخاص بالمنتج الحالي.
- التمعن في الطريقة التي يتبعها المنافسون لمساعدة العملاء على حل نفس المشاكل التي يواجهونا.
- تحليل وتقييم الطرق التي يفكر ويتصرف ا العملاء.

[١٠٣] عبد الستار محمد العلي، "إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي"، مرجع سبق ذكره، ص ٤٥.
[١٠٤] خالد العامري، "إدارة المنتج"، تأليف: ستيفن مورس، دار فاروق للنشر، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٤٥.

كما يتوجب على المؤسسة أيضاً أن تسعى لتطبيق الخطوات التالية لتحقق التميز على منافسيها[١٠٥]:

- الاهتمام بالعميل واحتياجاته.
- الاهتمام بالجودة كما يدركها العميل.
- الإنتاج في الوقت المحدد.
- تحقيق علاقات مشاركة مع الموردين والعملاء.
- ترشيد التكاليف والإنفاق على نشاط البحث والتطوير.
- استيعاب التكنولوجيا المناسبة.
- استخدام أنظمة المعلومات والاتصالات المتطورة.
- توفير العنصر القيادي وتشجيع الابتكار والإبداع.

كل هذا من شأنه أن يساعد المؤسسة على توفير المستوى الجيد من الجودة الذي يبحث عملائها عنه، والذي يؤمن لها بقائها في السوق.

---

[١٠٥] أحمد ماهر، "الإدارة: المبادئ والمهارات"، مرجع سبق ذكره، ص ٦٣٩.

خـــلاصة الـــفصل الثـــالث

تعتبر الجودة من أهم المتغيرات التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، ذلك أنا تساعد أولاً في خلق وتعظيم القيمة التي تقدمها للعملاء من خلال منتجاتا وخدماتا، كما تساهم أيضاً في تحقيق رضاهم وضمان ولائهـم لهـا، وبالتالي ضمان استمرار المؤسسة وتعظيم ربحيتها وكذا زيادة قوة مركزها السوقي.

وتساعد التقنيات المستخدمة في تحسين الجودة في بناء وتعزيز المزايا التنافسية للمؤسسة، أهمها: اسـتخدام تقنيـة الوقت المحدد، إعادة الهندسة، القياس المقارن، إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية للأيزو.

وأياً كانت التقنية المستعملة لتحقيق الجودة، فإن هذه الأخيرة تؤثر بشكل كبير في بناء المزايا التنافسية للمؤسسة، والتي تعتمد عليها هذه الأخيرة لتحقيق تميزها على منافسيها، وضمان بقائها واستمرارها في الأسواق المحلية والعالمية.

النتـــــائج

في ختام هذه الدراسة تمّ التوصل إلى النتائج التالية:

- يتم تحقيق الجودة قبل، أثناء وبعد العملية الإنتاجية، بمعنى تحقيق جودة التصميم، جودة المطابقـة (التنفيـذ)، وجودة الأداء.
- الجودة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة.
- يؤثر مستوى جودة المنتجات والخدمات على سمعة المؤسسة، درجة ثقة عملائها ا، تكاليف الإنتاج، ربحيتها، وحصتها السوقية.
- تمر عملية تحقيق الجودة بالتخطيط لمستوى الجودة أولاً، ثم الرقابة عليها لتحديد فجوة الأداء، بعـدها وضـع الاستراتيجية الملائمة لتحسين مستوى الجودة.
- يجب أن تتماشى استراتيجية الجودة مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- يتحدد مستوى الجودة من خلال درجة المنافسة السائدة في السوق، التكاليف، المستهلك، إمكانيات المؤسسة.
- تؤثر تكاليف الجودة بشكل كبير على تكاليف الإنتاج، لذا على المؤسسة مراقبة هذه التكاليف بصفة مستمرة ومحاولة تقليصها لأقصى حد ممكن.
- تتحدد جودة المنتجات والخدمات بمستوى جودة المدخلات، لذا على المؤسسة أن تضمن تعاملها مع الموردين الذي يضمنون لها مستوى عالي من جودة المدخلات.
- يساهم عمال الإنتاج في كشف عيوب وأخطاء العمليات الإنتاجية، والتي تساهم في تحسين مـستوى جـودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها.
- تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا العميل وولائه من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغب فيـه، والذي يحقق احتياجاته وتوقعاته.
- وتهدف إدارة الجودة الشاملة أيضاً إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، وضمان بقائها واستمرارها في السوق.

- تساهم المواصفات القياسية للأيزو في تعزيز ثقة العملاء في المنتج أو الخدمة التي تقدمها لهم المؤسسة، مما يساعدها على تعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية وتمنحها فرصة دخول واحتلال مراكز قوية في الأسواق العالمية.
- تساهم عدة متغيرات في زيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، أهمها: العولمة، اتفاقية الجات، زيادة التكتلات الاقتصادية، زيادة متطلبات العميل، تسارع حركة التطور التكنولوجي.
- تدفع حدة التنافس المؤسسة إلى تطبيق أحدث المفاهيم الإدارية لمواجهة منافسيها، وتعد الإدارة الاستراتيجية أهمها.
- ترتكز الإدارة الاستراتيجية على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بهدف تحديد الفرص والتهديدات، نقاط القوة والضعف، مما يساعدها على وضع الاستراتيجية الملائمة لبناء ميزة تنافسية وتعزيز مركزها التنافسي في السوق.
- تتجه المؤسسات إلى تطبيق استراتيجية التكلفة الأقل، أو استراتيجية التمييز، أو استراتيجية التركيز للتميز على منافسيها والتفوق عليهم.
- تعتبر حدة المنافسة المحرك الأساسي الذي يدفع المؤسسة للسعي نحو بناء وتعزيز مزايا تنافسية تتفوق من خلالها على منافسيها.
- تهدف المؤسسة من خلال خلق مزايا تنافسية إلى خلق فرص تسويقية جديدة، تحقيق رضا العميل، زيادة ربحيتها، الارتقاء بأدائها، تعزيز مركزها التنافسي، وضمان بقائها واستمرارها.
- يضمن تعدد مصادر الميزة التنافسية التي تملكها المؤسسة تجنب اكتشافها ومحاكاتها من قبل المنافسين.
- تساهم سلسلة القيمة في تحديد الأنشطة الرئيسية التي تتميز فيها المؤسسة عن منافسيها، والتي تساعدها في بناء وتعزيز ميزتها التنافسية.
- تعد الإدارة الاستراتيجية مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال تطبيق استراتيجية التكلفة الأقل، استراتيجية التمييز، واستراتيجية التركيز.
- يمكن بناء ميزة تنافسية للمؤسسة انطلاقاً من الموارد الملموسة (المواد الأولية، معدات الإنتاج، والموارد المالية)، والموارد غير الملموسة (الجودة، التكنولوجيا، المعلومات، اليقظة التنافسية، المرونة، المعرفة ومعرفة كيفية العمل، التكلفة، الوقت).

- تعتبر الموارد البشرية والكفاءات من أهم الموارد التي تحقق الميزة التنافسية، ذلك أنا صعبة التقليد والمحاكاة.

- تساهم بعض الدول بواسطة مواردها وسياساتا الاقتصادية في تحقيق مزايا تنافسية وطنية للمؤسـسات علـى منافسيها من الدول الأخرى.

- يعتبر الإبداع أهم مصدر في تحقيق الميزة التنافسية ذلك أنه يساهم في خلق فرص تسويقية جديدة، وتحقيق رضا العملاء وإ ارهم بالذهاب إلى أبعد مما يتوقعونه، ولا يتم تحقيق الإبداع إلا بتوافر العنصر البـشري المؤهـل وتكثيف جهود البحوث والتطوير.

- تساهم جودة المنتج والخدمة في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة من وجهة نظـر العملاء، مما يرفع من درجة ثقة هذا الأخير في المؤسسة، زيادة حصتها السوقية، تعظـيم ربحيتـها وتحـسين وضعيتها التنافسية.

- تساهم الجودة في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال قدرتا على تحقيق رضا العميل وضمان ولائه واستمرار تعامله مع المؤسسة.

- تساهم التقنيات المستخدمة في تحسين جودة المنتجات والخدمات في بناء وتحقيق ميـزة تنافـسية للمؤسـسة، وأهمها: الإنتاج في الوقت المحدد، إعادة الهندسة، القياس المقارن، إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو.

التوصيات

بناء على النتائج السابقة نتقدم بالتوصيات التالية:

- دعم المنافسة ومنع الاحتكار لكل المنتجات التي تعرض في الأسواق سواء كانت من مصدر محلي أو أجنبي.
- رفع جميع أشكال الحماية للمنتجات الوطنية، لإجبار المنتجين على الدخول في حلبة المنافسة الحقيقية ودفعهم إلى تطوير وتحسين منتجاتهم وتأكيد وضمان جودتها وتخفيض أسعارها.
- تبني المواصفات القياسية العالمية للمنتجات، ووضع مواصفات وطنية تخضع لها المؤسسات في الأسواق المحلية، مع التأكيد على ضرورة توفير جهة خاصة بالرقابة على تطبيق هذه المواصفات.
- وضع نظم لتشجيع وتحفيز ودعم المؤسسات التي تخصص جزءاً من ميزانياتها لبحوث ودراسات تطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها.
- وضع نظم لتشجيع وتحفيز ودعم المؤسسات التي تنفق على تطوير نظم العمل، نظم الجودة، نظم المعلومات والنظم الإدارية لديها.
- تكوين جمعيات خاصة بحماية المستهلك لضمان جودة المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجاته وترضي توقعاته.
- يتوجب تعميم ثقافة الجودة في جميع مستويات المؤسسة، وتدريب العمال على مفاهيم الجودة والتأكد من استيعابهم لها لضمان تحقيقها على الوجه السليم، والارتقاء بالأداء العام للمؤسسة.
- التوجه بالعميل ودراسة سلوكه وانطباعاته وانتقاداته الخاصة للمنتج أو الخدمة والتي تشكل فرصاً قوية لخلق وتطوير منتجات وخدمات جديدة.
- السعي نحو تحقيق رضا العميل، لأنه السبيل الوحيد لضمان ربحية المؤسسة، بقائها، واستمرارها.
- تعظيم القيمة التي يحصل عليها العميل من منتجات وخدمات المؤسسة مقارنة بمنافسيها.
- ضرورة سعي المؤسسة نحو توظيف الموارد البشرية المؤهلة لأنها وحدها تضمن تحقيق جودة العمليات الإنتاجية، جودة المنتجات والخدمات، وخلق فرص للتطوير والتجديد.
- تخصيص الجهود والأموال اللازمة للبحوث والتطوير، ومحاولة التحسين والتجديد المستمر في منتجات وخدمات المؤسسة.

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

قـــــائمـــة الـــكتب الـــعربيـــة

١) أحمد سيد مصطفى، "إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات"، الطبعة ٣، القاهرة، ١٩٩٨.

٢) أحمد سيد مصطفى، "التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية"، دار الكتب للنشر، القاهرة، ٢٠٠١.

٣) أحمد عثمان، "كيف تجعل ١ % من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء: عالم جديد من المنشآت الناجحة"، تأليف دافيد لاسكل، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، بميك للنشر، القاهرة، ١٩٩٨.

٤) أحمد ماهر، "الإدارة: المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٣-٢٠٠٤.

٥) توماس وهلين ودافيد هنجر، "الإدارة الاستراتيجية"، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي، معهد الإدارة العامة للنشر، السعودية، ١٩٩٠.

٦) ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، ٢٠٠٣.

٧) ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، "التسويق المعاصر"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٥.

٨) ثابت عبد الرحمان إدريس، "إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥.

٩) ثابت عبد الرحمان إدريس، "نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥.

١٠) جاسم مجيد، "الإدارة الحديثة في التسويق – الوقت – الجودة"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٤.

١١) جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٣.

١٢) جمال الدين محمد المرسي وآخرون، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي"، الدار الجامعية للنشر،٢٠٠٢.

١٣) حسن علي علي، "الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال"، دار حامد للنشر، الطبعة ١، عمان، ١٩٩٩.

١٤) خالد العامري، "إدارة المنتج"، تأليف: ستيفن مورس، دار فاروق للنشر، القاهرة، ٢٠٠٣.

١٥) خالد العامري، "الإدارة الاستراتيجية"، تأليف جيمس سي كراج وروبرت إم جرانت، دار فاروق للنشر، القاهرة، ٢٠٠٣.

١٦) خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، "إدارة الجودة الشاملة:تطبيقات على القطاع الصحي"، ردمك للنشر، الطبعة١، الرياض، ١٩٩٧.

١٧) خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر، الطبعة١، عمان، ٢٠٠٠.

١٨) دال بسترفيلد، "الرقابة على الجودة"، ترجمة: سرور علي ابراهيم سرور، المكتبة الأكاديمية للنشر، الطبعة١، القاهرة، ١٩٩٥.

١٩) راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٣-٢٠٠٤.

٢٠) رودرك ماكينلي، "تحقيق الجودة: الدليل العملي لتطبيق الجودة"، ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف، آفاق الإبداع للنشر، الطبعة١، الرياض، ١٩٩٩.

٢١) رونالد.ج.كوتمان، "إدارة الجودة الهندسية الشاملة"، ترجمة عادل بلبل، المكتبة الأكاديمية للنشر، الطبعة ١، القاهرة، ١٩٩٤.

٢٢) سمير محمد عبد العزيز، "جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠، ١٠٠١١"، مكتبة الإشعاع، الطبعة ١،القاهرة، ١٩٩٩.

٢٣) سونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٣-٢٠٠٤.

٢٤) سونيا محمد البكري، "تخطيط ومراقبة الإنتاج"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٠.

٢٥) صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، ٢٠٠٢.

٢٦) صلاح الشنواني، "إقتصاديات الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، ٢٠٠٠.

٢٧) صلاح الشنواني، "التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، ١٩٩٥.

٢٨) عايدة سيد خطاب وصلاح منصور عباس، "أثر نظام إدارة الجودة الشاملة على تقييم أداء العاملين بالتطبيق على الهيئة التمريضية بالمستشفيات الخاصة بالقاهرة"، دار الكتب للنشر، القاهرة، ٢٠٠١.

٢٩) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن ٢١"، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، ١٩٩٩.

٣٠) عبد الرحمان توفيق، "الإدارة العليا: التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي"، بميك للنشر، الطبعة ٣، ٢٠٠٤.

٣١) عبد الرحمان توفيق، "الإدارة بالعملاء: استراتيجيات تحول الشركات العملاقة إلى العالمية"، تأليف ريتشارد ويتلي و ديان هيسان، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، مصر، ١٩٩٨.

٣٢) عبد الرحمان توفيق، "التفكير الاستراتيجي: المهارات والممارسات (أفكار عالمية معاصرة)"، بميك للنشر، القاهرة، ٢٠٠٣.

٣٣) عبد الرحمان توفيق، "التفكير الاستراتيجي: فن إدارة المستقبل"، تأليف بول جارات وآخرون، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، ١٩٩٨.

٣٤) عبد الرحمان توفيق، "الجودة الشاملة: الدليل المتكامل"، بميك للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٣.

٣٥) عبد الرحمان توفيق، "قمة الأداء: كيف تجعل ١ % من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء"، تأليف: دافيد لاسكل وروي بيكوك، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك للنشر، القاهرة، ١٩٩٨.

٣٦) عبد الرحمان توفيق، "منهج الجودة الشاملة: إدارة الجودة الشاملة"، بميك للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة ٣، ٢٠٠٤.

٣٧) عبد الستار محمد العلي، "إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي"، دار وائل للنشر، الطبعة١، الأردن، ٢٠٠٠.

٣٨) عبد السلام أبو قحف، "الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات"، دار الجامعة الجديدة للنشر، ٢٠٠٢.

٣٩) عبد السلام أبو قحف، "التنافسية وتغيير قواعد اللعبة: رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ١٩٩٧.

٤٠) عبد السلام أبو قحف، "دراسات في إدارة الأعمال"، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠١.

٤١) عبد السلام أبو قحف، "سياسات واستراتيجيات الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٤.

٤٢) عبد الغفار حنفي ورسمية قرياقص، "أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٠.

٤٣) عبد الفتاح محمود سليمان، "الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد"، إيتراك للنشر والطباعة، الطبعة١، القاهرة، ٢٠٠١.

٤٤) عصام الدين أمين أبو علفة، "التسويق: (المفاهيم-الاستراتيجيات) النظرية والتطبيق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٣.

٤٥) علاء عبد الرزاق السالمي، "نظم إدارة المعلومات"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قطر، ٢٠٠٣.

٤٦) علي السلمي، "إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب للنشر، القاهرة، ٢٠٠٢.

٤٧) علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٩٥.
٤٨) علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر، القاهرة، ٢٠٠١.
٤٩) علي السلمي، "السياسات الإدارية في عصر المعلومات"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، بدون تاريخ.
٥٠) علي شريف، "الإدارة المعاصرة"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٠.
٥١) فرانكلين أوهارا، "دليل الأيزو ٩٠٠٠ للمطابقة والحصول على شهادة معايير إدارة الجودة العالمية"، الدار العربية للعلوم للنشر، الطبعة١، لبنان، ١٩٩٩.
٥٢) فريد النجار، "إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية: مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، ١٩٩٩.
٥٣) فريد النجار، "إدارة الجامعات بالجودة الشاملة"، إيتراك للنشر، الطبعة١، لبنان، ١٩٩٩.
٥٤) فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية"،مؤسسة شباب الجامعة للنشر،الإسكندرية، ٢٠٠٠.
٥٥) فريد راغب النجار، "إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي"، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، ١٩٩٧.
٥٦) فريد عبد الفتاح زين الدين، "فن الإدارة اليابانية: حلقات الجودة"، دار الكتب المصرية للنشر، القاهرة، ١٩٩٨.
٥٧) كامل السيد غراب، "الإدارة الاستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية"، ردمك للطباعة، الرياض، ١٩٩٥.
٥٨) مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار صفاء للنشر، عمان، الطبعة ١، ٢٠٠٢.
٥٩) مايكل هامر، "نتائج إعادة الهندسة: الكيفية التي تغير ا المنظمة المتمركزة حول العمليات، العمل والحياة"، ترجمة قسم الترجمة في دار الأفاق والإبداع، آفاق الإبداع للنشر والطباعة، الطبعة١ ، الرياض، ١٩٩٩.
٦٠) محمد إبراهيم عبيدات، "تطوير المنتجات الجديدة"، دار وائل للنشر، الأردن، ٢٠٠٠.
٦١) محمد إسماعيل عمر، "أساسيات الجودة في الإنتاج"، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، ٢٠٠٠.
٦٢) محمد صالح الحناوي وآخرون، "مقدمة في المال والأعمال"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٠.
٦٣) محمد فريد الصحن وعيد محمد المصري، "إدارة الأعمال"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ١٩٩٨.
٦٤) محمد كامل مصطفى الكردي وآخرون، "أساسيات الإدارة"، مركز جامعة القاهرة للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠١.

٦٥) محمد مرعي مرعي، "فن إدارة البشر: نظريات جديدة وتطبيقات ناجحة لأرباب العمل في المؤسسات المتقدمة"، تأليف: مانفريد ماك، دار الرضا للنشر، ١٩٩٩.

٦٦) محمود حسن حسيني، "إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات"، تأليف نيجل كنج ونيل أندرسون، دار المريخ للنشر، الرياض، ٢٠٠٤.

٦٧) محمود سلامة عبد القادر، "الضبط المتكامل لجودة الإنتاج"، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت، بدون تاريخ.

٦٨) محسن أحمد الخضيري، "الإدارة التنافسية للوقت: المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد الجات"، إيتراك للنشر، القاهرة، ٢٠٠٠.

٦٩) محسن أحمد الخضيري، "صناعة المزايا التنافسية: منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٤.

٧٠) مجموعة خبراء، "الملتقى العربي الثاني: التسويق في الوطن العربي (الفرص والتحديات)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٤.

٧١) مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٣-٢٠٠٤.

٧٢) معالي فهمي حيدر، "نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، ٢٠٠٢.

٧٣) نادية العارف، "الإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٣-٢٠٠٤.

٧٤) نادية العارف، "الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٠.

٧٥) نادية العارف، "التخطيط الاستراتيجي والعولمة"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٢.

٧٦) ناصر دادي عدون، "الإدارة والتخطيط الاستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ٢٠٠١.

٧٧) نبيل مرسي خليل، "الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٣.

٧٨) نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ١٩٩٦.

٧٩) هشام الغريري، "إدارة البقاء: مدخل استراتيجي"، دار صفاء للنشر، الأردن، ١٩٩٨.

قـ ـائمة الـمراجع الـفرنسـية

١) ALAIN Henry et DAVERAT Ignace, "Rédiger les procédures de l'entreprise: Guide pratique", les éditions d'Organisations, 3ème édition, Paris, 2001.
٢) BERTRAND Thierry et autres, "Organisation et gestion de l'entreprise", Les éditions D'Organisations, 3ème édition, Paris, 1998.
٣) BOUAYAD Anis et D'ANDRE Emmanuel, "Strategie et metier de l'entreprise: Pourquoi et comment definir le metier de notre entreprise", ed.Dunod, Paris, 2000.
٤) BOUIN Xavier, "Tous gestionnaires : Comprendre et maîtriser les outils de gestion à des fins opérationnelles", ed.Dunod, Paris, 2002.
٥) BRILMAN Jean, "Les meilleures pratiques du management: au cœur de la performance", les éditions d'organisations, 3ème édition, Paris, 2001.
٦) BÜCK Jean-Yves, "Conseil et maîtrise de la qualité : Des structures, des prestations, des intervenants", édition AFNOR, Paris, 1997.
٧) CAMP Robert, "Le benchmarking: Pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents", les éditions d'Organisations, Paris, 1992.
٨) CATTAN Michel, "Maîtriser les processus de l'entreprise, guide opérationnel", les éditions d'Organisations, Paris, 2000.
٩) CLAUDE YVES Bernard, "Le management par la qualité totale : l'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles", édition AFNOR, Paris, 2000.
١٠)CORBEL Bernard et MURRY Bernard, "L'Audit qualité interne: Démarche et techniques de communication", édition AFNOR, 2ème édition, Paris, 2000.
١١)D'AVENI Richard, "Hyper compétition", édition VUIBERT, Paris, 1995.
١٢)DEBRUYNE Michel, "La certification qualité selon les normes ISO", La revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion Des Entreprises, N° 194,Avril 2002.
١٣)DETRIE Philippe, "Conduire une démarche qualité", les éditions d'Organisations, Paris, 2001.
١٤) GAGNON Dominique et autres, "L'entreprise", Gaêtau Morin éditeur, 2ème édition, Paris, 2000.
١٥)GIGET Marc, ″La Dynamique Stratégique de l'Entreprise ″, ed.Dunod, Paris, 1998.
١٦)GLASS Neil, "Management : les 10 défis", les éditions d'Organisations, Paris, 2001.
١٧) GOGUE Jean-Marie, "Management de la qualité", édition ECONOMICA, 3ème édition, Paris, 2001.
١٨) GOGUE Jean-Marie, "traité de la qualité", édition ECONOMICA, Paris, 2000.

١٩)HAFSI Taïeb et TOULOUSE Jean-Marie, , ″La Stratégie des organisations : Une synthèse″, ed.Transcontinental, Canada, 1997.
٢٠)HAMMER Michael et CHAMPY James, "Le reengineering: Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances", édition DUNOD, Paris, 1993.
٢١) Harvard Business Review, "Les opportunités de croissance", les éditions d'Organisations, Paris, 1999.
٢٢)HUBERAC Jean- Pierre, "Guide des méthodes de la qualité : "Choisir et mettre en œuvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services", édition MAXIMA, 2ème édition, Paris, 2001.
٢٣)JARROSSON Bruno, "100 ans de management: un siècle de management à travers les écrits", édition DUNOD, Paris, 2000.
٢٤)JOCOU Pierre et LUCAS Frédéric, "Au cœur du changement: Une autre démarche de management , la qualité totale", édition DUNOD, 3éme édition, Paris, 1995.
٢٥)JOKUNG Octave, "Introduction au management de la valeur", édition DUNOD, Paris, 2001.
٢٦)JOLIS Nadine, ″La Compétence au coeur succés de votre entreprise ″, ed.d'Organisations, Paris, 2000.
٢٧)KONDO Yoshio, "La maîtrise de la qualité dans l'entreprise", édition ECONOMICA, Paris, 1997.
٢٨)LAMPRECHT James, "ISO 9001 : Commentaires et conseils pratiques, une approche statistique", édition AFNOR, Paris, 2001.
٢٩) LAVALETTE Goerges et NICULESCU Maria, ″Les strategies de croissance″, ed.d'Organisations, Paris, 1999.
٣٠)"Les projets de Normes ISO 9000 : version 2000", recueil normes, édition AFNOR, Paris, 2000.
٣١)MADOROR Davier, ″Réussir sa start – up : Après la start – up mania″, ed. Dunod, Paris, 2001.
٣٢)MALDOROR Davier, ″Réussir sa start-up : après la start-up mania″, ed.Dunod, Paris, 2001.
٣٣)MANBORGNE Renée, ″Les opportunités de croissance″, ed.d'Organisations, Paris, 1999.
٣٤)MITONNEAU Henri, "ISO 9000, version 2000: Le management de la qualité au plus proche des entreprises", édition DUNOD, Paris, 2001.
٣٥)PERRUCHET Christophe et PRIEL Marc, "Estimer l'incertitude: Mesures, essais", édition AFNOR, Paris, 2000.

٣٦)PORTER Michael, ″Choix Strategiques et Concurrence : Techniques d’analyse des secteurs et de la concurrence dans l’industrie″, ed.Economica, Paris, 1982.
٣٧)PORTER Michael, ″L’Avantage Concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance″, ed.Dunod, Paris, 1997.
٣٨)SEBILO Didier et VERTIGHEM Christophe, "De la qualité à l'assurance de la qualité: Accompagner la démarche", édition AFNOR, 2ème édition, Paris, 1998.
٣٩)SEGOT Jaques et GASQUET Christophe, "Assurer le passage à la norme ISO 9001, version 2000: En route vers l'excellence", édition AFNOR, Paris, 2001.
٤٠)SHOJI Shiba et autres, "(4) Révolutions du management par la qualité totale: Manuel d'apprentissage et de mise en œuvre du système TQM, édition DUNOD, Paris, 1997.
٤١)THIERTART Raymond, ″La Stratégie d‘Entreprise″, 2ème édition, ed.Ediscience International, Paris, 1997.
٤٢)TIXIER Daniel et autres, "La logistique d'entreprise: Vers un management plus compétitif", édition DUNOD, 2ème édition, Paris, 1998.
٤٣)VILLALONGA Christophe, "L'Audit qualité interne: une approche innovante et pragmatique pour manager avec efficacité son processus d'audit, ISO 9001, ISO 19011", édition DUNOD, Paris, 2003.

قـائمـة المقـالات والـدوريـات

باللغـة العربيـة:

1) فتات فوزي وداني الكبير أمعاشو، "الجودة عامل أساسي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة"، مجلة إدارة، العدد ٢١، ٢٠٠١.

باللغـة الفرنسيـة:

١) MELLAK Abderrahmane, "La nécessité d'une démarche qualité dans un environnement concurrentiel", La revue de Gestion et Entreprise, INPED, Boumerdès, 1999, N° 9.

٢) POTIE M.Christian, "La qualité", La revue de Gestion et Entreprise, INPED, Boumerdès, mai 1999, N° 9.

٣) SIEGEL Dominique, "Segmentation strategique et gestion de la qualité", La revue des sciences de gestion, N° 195, Mai-Jouin 20002.

قــائمة الــدراســات والأطروحــات

١) عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، وتطويرها"، رسالة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، ٢٠٠٢.

٢) فاضل يمينة فوزية، "أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، ٢٠٠٣.

٣) نحاسية رتيبة، "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة"،رسالة ماجستير فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، ٢٠٠٢.

قـ ـائمـة مـ ـواقع الإنتـرنت

١) http://www.ahram.org.eg/acpss/ahram/2001/1/1READ96.htm.

٢) http://www.aljazeera.net/economics/2004/1/1-29-6.htm.

٣) http.//www.alkahraba.com/kh09/tqm.htm.

٤) http://www.alriyadh.np.com/contents/02-12-2003/Economy/EcoNEWS88855.PHP.

٥) http://www.alwatan.com/graphics/2002/06june/3.6/heads/lt1.htm.

٦) http://www.ameinfo.cm/arabic/Detailed/14734.html.

٧) http://www.arado.org.eg/tra_arc_20013_7.asp.

٨) http://www.arab-api.org/ecac/comp_a.htm.

٩) http://www.arado.org.eg/director.asp.

١٠) http://www.arado.org.eg/tra_arc_20013_7.asp.

١١) http://www.creativehorizon.com.sa/Nashra.htm.

١٢) http://www.dr-alotaibi.com/myzahtnafsyah.htm.

١٣) http://www.escwa.org.lb/arabic/information/press/escwa/2003/oct/21_3.html.

١٤) http://www.ibn-taymia.edu/quality1.files/frame.htm.

١٥) http://www.ibn-taymia.edu/quality2.files/frame.htm.

١٦) http://www.mafhoum.com/press2/comp76.htm.

١٧) http://www.menafn.com/arabic/qn_news_story_s.asp ?type :all&storyid :54205.

١٨) http://www.mmsec.com/tqm4.htm.

١٩) http://www.mmsec.com/TWDA1.htm.

٢٠) http://www.moe.gov.com/moe/bulttin/issue9/QualityMang.htm.

٢١) http://www.omaintec.com/workshop3wo.htm.

٢٢) http://www.parc.edu.eg/esdarat/kadaya_idaria/elgawda_elshamela.html.

٢٣) http://www.plofm.com/news_page_3187.htm.

٢٤) http://www.totalquality.dubaipolice.gov.ae/ara/ara_main.htm.

٢٥) http://www.wipo.int/ar/sme/ip_business/managing_ip/business_planning.htm.

٢٦) http://www.yusuf-abufara.net/product%20Design.htm.

الفهـ ـ ـ ـ ـ ـ ـرس

العنوان	الصفحة